

# Troppssjefen. Alene i møte med virkeligheten?

En kvalitativ studie av troppssjefens egen lederutvikling etter fullført Krigsskole i Etterretningsbataljonen og i Telemark Bataljon



Ole-Jakob Kuhlman Arvola  
Martin Marker

Bachelor i militære studier  
Ledelse og landmakt  
Krigsskolen

Våren 2020

(Blank med hensikt)

## **Abstract**

This bachelor thesis explores how platoon commanders in the Military Intelligence Battalion and in Telemark Battalion develop their leadership in the first years after graduating from the Norwegian Military Academy (NMA).

Through qualitative interviews with former and current platoon commanders, we recorded data about how, when, and why the officers felt responsible for their own further development. The interviews were transcribed, coded and categorized in MaxQDA using the NMA's concept of officer development. We use this as a methodological framework to describe the practical approach to leader development done by platoon commanders.

The study shows that both battalions have systems in place to develop military expertise for platoon commanders, but lack a holistic plan for development of leaders and leadership, especially in the fields of self competence and social competence. This leaves platoon commanders responsible for developing their own self and social competence by establishing a culture based on mutual trust and feedback in their platoons. Furthermore, all informants report the everyday service as the best natural developmental environment for developing all leadership skills.

Despite platoon commanders having little or no dedicated time for leadership development, this study concludes that it is left up to every platoon commander to know their responsibility to keep up personal and professional development, especially after graduating from the NMA.

*«Den som tror han er ferdig utlært, er ikke utlært, men ferdig»*

*- Ukjent*

## Forord

Det å skrive bacheloroppgaven er vårt første møte med forskning. Vi ønsket å bruke arbeidet med oppgaven til å sette fokus på hvilket ansvar som hviler på troppssjefen, for å ikke glemme arbeidet med egen lederutvikling etter Krigsskolen.

Utviklingsprosessen er vanskelig, og noen ganger gjør personlige tilbakemeldinger vondt. Allikevel er ærlige tilbakemeldinger fra de rundt seg nødvendig for å utvikle seg som leder og person. Vi håper du som leser oppgaven får motivasjon til å ta tak i egen utvikling, og ønsker å være med på arbeidet som behøves fra troppssjefsnivå for å få lederutvikling tilbake på agendaen i en travel hverdag.

Denne oppgaven hadde ikke vært mulig å skrive uten å kunne snakke åpent og ærlig med informantene som har bidratt med uvurderlig innsikt i tilværelsen som troppssjef. Tusen takk til offiserene i Etterretningsbataljonen og Telemark Bataljon som tok tiden til å bli intervjuet i en travel hverdag. Det dere har fortalt oss om utfordringer og erfaringer i hverdagen, har i stor grad vært med på å forme denne oppgaven.

Vi ønsker også å rette en stor takk til vår veileder, Kjetil Enstad, som har bidratt med god veiledning og mange konstruktive innspill underveis i prosessen mot denne fullførte oppgaven.

Linderud, 17. april 2020



Ole-Jakob Kuhlman Arvola



Martin F. Marker

(Blank med hensikt)

# Innholdsfortegnelse

Abstract .....	3
Forord .....	5
<b>1 Innledning .....</b>	<b>9</b>
1.1 Bakgrunn .....	9
1.2 Hva sier tidligere studier? .....	10
1.3 Presentasjon av problemstilling .....	11
1.4 Avgrensninger .....	12
1.5 Definisjoner og begreper .....	13
<b>2 Teoretisk grunnlag .....</b>	<b>15</b>
2.1 Ulike tilnærminger til lederutvikling .....	15
2.2 Krigsskolens konsept for offisersutvikling .....	16
2.3 Kompetanseområdene - Hvilke egenskaper skal utvikles hos lederen? .....	17
2.4 Utvikling og erfaringslæring – Øker sjansen for at erfaring blir til utvikling .....	20
2.5 Utviklingselementene – Hvordan utvikles lederen? .....	21
2.6 En helhetlig tilnærming til lederutvikling .....	23
<b>3 Metode .....</b>	<b>25</b>
3.1 Valg av metode .....	25
3.2 Datainnsamling .....	25
3.3 Kritikk av metode .....	30
<b>4 Funn og drøfting om lederutvikling i EBN og TMBN .....</b>	<b>32</b>
4.1 Bataljonene fokuserer på utvikling av troppssjefenes fagkompetanse .....	32
4.2 Konsekvenser av at bataljonene ikke har helhetlig tilnærming til lederutvikling .....	36
4.3 Troppssjefene må utvikle selv- og sosialkompetanse på egenhånd i hverdagen .....	38
4.4 Ikke nok tid til lederutvikling. Forklaring eller ansvarsfraskrivelse? .....	44
4.5 Våre anbefalinger til tiltak som kan fremme lederutvikling av troppssjefene .....	46
<b>5 Konklusjon .....</b>	<b>47</b>
5.1 Forslag til videre forskning .....	49
<b>6 Litteraturliste .....</b>	<b>50</b>
<b>7 Vedlegg .....</b>	<b>51</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide Hvordan foregår lederutvikling etter KS? .....	52
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring for utlevering av personopplysninger .....	53
Vedlegg 3: Godkjenninger fra Forsvaret, NSD, EBN og TMBN .....	55

(Blank med hensikt)



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Siden 1750 har norske hæroffiserer startet sin militære lederutdannelse på Krigsskolen (Krigsskolen, 2015, s. 6). Offisersutdannelse er en langvarig prosess og kan ikke stanses etter man uteksamineres. Dette blir tydelig beskrevet av Odin Johannesen, tidligere sjef Hæren, som mener at videreutvikling av offiserer er en avgjørende faktor for om vi skal lykkes med våre operasjoner, i dag, og i fremtiden. (Hæren, 2018, s. 3) Krigen setter et utall fysiske og psykiske prosesser i sving, og kan påstås å være den mest ekstreme menneskelige aktivitet (Clausewitz, 1984). Gode militære ledere er derfor avgjørende for å skape retning, samhandling og forpliktelse omgitt av krigens tåke.

Videreutvikling av ledere som evner å løse dette oppdraget omtales ofte som en av de største utfordringene for et lands militærvesen (Forsvarets Fellesoperative Doktrine, 2019, s. 183). Forsvaret er under konstant omstilling, og løser skarpe oppdrag hjemme og ute i internasjonale operasjoner (Hæren, 2018, s. 1). Sikkerhetssituasjonen i verden er på vei i negativ retning, og flere land er i en prosess hvor væpnede styrker går fra å løse oppdrag i rammen av kollektive allianser, til å fokusere mer på forsvar av nasjonens egne interesser og suverenitet (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 1). Offiserer i Hæren har på bakgrunn av det ovenfornevnte ulike arbeidsoppgaver, ulike utfordringer og høy arbeidsbelastning. For å løse disse oppdragene trenger Hæren kompetente og relevante sjefer, som tilpasser seg situasjonen og utvikler eget lederskap i møtet med virkeligheten.

Forsvarets ledere har mulighet til å delta på lederutviklingsprogrammer dersom man havner på listen over kandidater som vurderes til sjefsjobber på høyere gradsnivå. Allikevel hevder Forsvaret at lederutvikling skal være et livslangt satsningsområde for alle (Horgen & Steineger, 2017). I utarbeidelsen av denne oppgaven, og under studiene på Krigsskolen, har vi ved flere anledninger lest artikler og studier som roser disse lederutviklingsprogrammene. Dette har gjort oss nysgjerrige på hvorfor det allikevel hevdes at lederutviklingen av mellomledere i Hæren oppleves som tilfeldig, og til dels fraværende (Haagensen & Martinsen, 2019, s. 65).

Som kadett brukes mye tid til lederutvikling. Det undervises i verktøy for, og produseres mange refleksjoner og produkter omkring egen lederutvikling. Vi er nysgjerrig på om teorien og verktøyene som læres bort på skolen, blir brukt av troppsjefene i avdeling. Krigsskolens

konsept for offisersutvikling (KOU), betrakter lederutvikling som et systematisk, planlagt og langsiktig tiltak for å utvikle kadettens offiserskompetanse. Andre hevder at lederutvikling er en kontinuerlig prosess, og at lederutvikling også vil forekomme naturlig uten noen planlagt aktivitet (Westli, Bergheim, & Eid, 2012). Denne studien tar for seg offiserer som nylig har fullført Krigsskolen, og undersøker hvordan troppssjefer tilnærmer seg egen lederutvikling, de første årene etter uteksaminering.

## 1.2 Hva sier tidligere studier?

Lederutvikling har til hensikt å gjøre lederen effektiv, og vil være til fordel for organisasjonen (Krigsskolen, 2015, s. 16). Dette gjør lederutvikling til et fagfelt som forskes og utvikles kontinuerlig. Selv om forskningen på temaet har pågått over lang tid, er det allikevel tvil knyttet til hvilke effekter lederutviklingsprogrammer har, og hvilken betydning lederen har i en organisasjon (Haagensen & Martinsen, 2019, s. 22).

Tidligere studier har undersøkt *hva* den praktiske leder- og lederskapsutviklingen på Krigsskolen fokuserer på, og *hvordan* den samsvarer med det teoretiske fundamentet KOU bygger på. Nordgaard (2014) undersøker i sin masteroppgave *hvilke* kompetanseområder som vektlegges under krigsskoleutdanningen før KOU ble innført, og konkluderte med at fag- og sosialkompetanse vektlegges i utdanningen. Dette står i kontrast til hvordan KOU etter 2015 vektlegger selvkompetanse som grunnmuren for lederutviklingsprogrammet. KOU blir videre forsket på av Dahl (2018) som undersøker *om* den praktiske lederutviklingen foregår i samsvar med KOU, og konkluderer med at utdanningen følger teorien i sin praktiske tilnærming til lederutvikling.

For vår oppgave, har disse studiene relevans i arbeidet med å utforme problemstilling, og intervjuguide. Konkret sørger funnene i Nordgaards oppgave for å gi oss retning i utarbeidelsen av intervjuguiden, og Dahl bidratt til økt validitet for KOU som teoretisk grunnlag for oppgaven. Vi kan også forutsette at troppssjefene har lært de verktøy og den lederutvikling som er beskrevet i KOU, da dette har vært styrende for deres utdanning på Krigsskolen.

En rapport skrevet av Horgen og Steineger (2017) undersøkte om lederutviklingen i Forsvaret var forankret fra toppledelsen og nedover. Rapporten viser at det (1) savnes en overordnet retning på hvordan man skal tenke om, og gjennomføre lederutvikling. (2) Snakkes for lite om lederskap og at ledergruppene er gode arenaer for lederutvikling. (3) Er et sjefsansvar å legge

til rette for refleksjonsarenaer for underordnede sjefer. Rapporten konkluderer med at den praktiske tilnærmingen til lederutvikling i Forsvaret fremstår som tilfeldig, og for at den skal bli oppfattet som mer helhetlig, må den eies av ledere på toppnivå (Horgen & Steineger, 2017).

Den samme oppfattelsen støttes av en masterstudie skrevet av Haagensen & Martinsen (2019). Studien undersøkte den praktiske tilnærmingen til lederutvikling i Hæren ved å gjennomføre intervjuer med kompani- og bataljonssjefer. De konkluderer, i likhet med Horgen og Steineger, med at lederutviklingen ikke er systematisk og fremstår som tilfeldig.

Husby (2015) gjennomførte en lignende studie som Haagensen & Martinsen, men rettet mot lagførere som kommer direkte fra Hærens Befalsskole. Denne konkluderer med at avdelingene i Hæren i liten grad tilrettelegger for systematisk og planlagt lederutvikling av lagførerne sine.

Disse undersøkelsene har vært viktige for utarbeidelsen av vår oppgave. Haagensen & Martinsen inspirerte oss til å undersøke hvordan lederutviklingen praktiseres på laveste offisersnivå, og var med på å forme vår problemstilling mot hvordan ansvaret for egen lederutvikling forvaltes av troppssjefer. Horgen og Steineger tilfører argumenter som støtter påstanden om at vilje til egenutvikling er avgjørende for at ansatte skal bli opptatt av det samme, og at det å sette fokus på lederutvikling er et sjefsansvar.

### **1.3 Presentasjon av problemstilling**

I denne studien skal vi undersøke hvordan troppssjefer driver videreutvikling av eget lederskap etter de er ferdig på Krigsskolen. Dette har vi gjort ved å tolke hvordan et utvalg troppssjefer beskriver sin praktiske tilnærming til egen lederutvikling. Vi gjennomførte kvalitative intervju med seks offiserer, som er eller har gjennomført tjeneste som troppssjef, i to av Hærens profesjonelle bataljoner - Etterretningsbataljonen (EBN) og Telemark Bataljon (TMBN).

På grunn av naturlig høy arbeidsbelastning og travel hverdag for troppssjefen, tror vi at egen lederutvikling kan bli bortprioritert. Allikevel kan man si at evne og vilje til egen utvikling må ligge til grunn for at medarbeidere og underordnede skal bli opptatt av det samme (Krigsskolen, 2015, s. 21). Formålet med studien har derfor vært å undersøke hva som er tilnærmingen til lederutvikling av troppssjefer i EBN og TMBN. Studien forsøker ikke å

komme med en fasit på hvordan lederutvikling bør gjennomføres, men søker å gi et nyansert innblikk i hvordan lederutvikling av troppssjefen påvirkes av bataljonens fokus på lederutvikling, kompaniet og troppssjefen selv.

I denne oppgaven ønsker vi derfor å undersøke et gradsnivå som ikke er forsket på i tidligere studier angående lederutvikling i Hæren. Dette gjør vi fordi tjenesten som troppssjef er offiserens første møte med virkeligheten etter Krigsskolen, og for å få et innblikk i hva som venter oss når vi starter på jobb som troppssjefer.

På bakgrunn av det overnevnte vil denne studien svare på følgende problemstilling:

**Hva er troppssjefenes praktiske tilnærming til egen lederutvikling i EBN og TMBN?**

#### **1.4 Avgrensninger**

Studien vil primært handle om hvordan troppssjefen blir utviklet, og utvikler seg selv. For å kunne svare på vår problemstilling avgrenser vi oppgaven til å intervjuer offiserer som gjennomfører, eller har gjennomført troppssjefstjeneste etter 2015, og studien vil ikke se på hvordan kompanisjefer og bataljonssjefer utvikler seg. Vi vil også utelate lederutvikling av lagførere, siden dette har blitt beskrevet i tidligere studier av lederutvikling i Hæren.

Studien er avgrenset til EBN og TMBN. Dette gjør vi fordi det av praktiske grunner var mulig å få tilgang til troppssjefer i disse avdelingene da vi allerede har etablerte nettverk inn mot bataljonene. I tillegg er bataljonene er fullvervet, og med unntak av små elementer, har de ikke vernepliktige soldater i troppene. Dette medfører at troppssjefen får et tettere personlig forhold til sine ansatte, noe som kan påvirke tilbakemeldingskultur og arbeidsmiljø.

Disse avgrensningene gjør at studien primært vil se på troppssjefens egen lederutvikling, og hvordan bataljonens og troppssjefens fokus på temaet påvirker denne. At vi har valgt to fullvervede bataljoner, gjør at studien ikke nødvendigvis beskriver hvordan resten av Hæren lederutvikler sine troppssjefer, men den vil allikevel kunne inneholde funn som er relevante for andre troppssjefer i andre bataljoner siden en kultur med rom for åpne og ærlige tilbakemeldinger blir sentralt for utvikling av troppssjefen.

## 1.5 Definisjoner og begreper

### 1.5.1 Lederutvikling

Krigsskolen definerer lederutvikling som all målrettet og planlagt aktivitet som har til hensikt å utvikle kadettens evne til å være effektiv i militære lederroller og lederskapsprosesser (Krigsskolen, 2015, s. 4). Denne definisjonen baserer seg på Center of Creative Leadership (CCL) sin definisjon som er «utviklingen av en persons kapasitet til å være effektiv i lederskapsroller og ledelsesprosesser (McCauley, Ruderman, & Van Velsor, 2010, s. 2)». Day (2001) skriver at lederutvikling rettes mot individuelle ferdigheter som selvforståelse, personlig tilpasningsevne og selvmotivering.

Ifølge Horgen og Steineger (2017) er Forsvarets tilnærming at lederutvikling handler om å utvikle lederen som person til å best mulig fylle den aktuelle lederrollen i konteksten ledelse utøves, og til å utøve god og balansert lederatferd.

Lange (2003) presenterer et annet syn på lederutvikling og definerer det som systematiske tiltak rettet mot en eller flere ledere i organisasjonen, med den hensikt å øke lederens bidrag til maksimering av organisasjonens resultater. Lange skiller seg ut ved at fokuset i definisjonen er på å maksimere organisasjonens resultater, ikke nødvendigvis bli en bedre leder.

Felles for disse definisjonene er at lederutvikling handler om å forbedre en persons kapasitet til å være effektiv i prosessen ledelse, og at det fokuseres på individet, og ikke gruppens utvikling. Forskjellen på definisjonene er at Krigsskolen og Lange mener at lederutvikling er en målrettet, systematisk og planlagt aktivitet, i motsetning til CCL, Horgen og Steineger som unnlater å tidsbegrense, og som ikke forutsetter at aktiviteten må være systematisk for å falle inn under definisjonen av lederutvikling.

I denne oppgaven forstår vi lederutvikling som *planlagte og målrettede tiltak fra avdelingen, som har til hensikt å gjøre troppssjefen effektiv i lederrollen*. I tillegg inkluderes de *egne tiltak troppssjefen iverksetter for å omgjøre erfaringer i hverdagen til læring og utvikling av eget lederskap på bakgrunn av erfaringene*. Denne forståelsen medfører at lederutvikling også vil utvikle lederskapet, noe som krever redegjørelse for forskjeller og likheter mellom leder- og lederskapsutvikling.

### **1.5.2 Leder- og lederskapsutvikling**

Day (2001, s. 584) legger grunnlaget for adskillelsen mellom leder- og lederskapsutvikling. Forskeren forklarer den teoretiske forskjellen, og konkluderer med at lederutvikling, til forskjell fra lederskapsutvikling, fokuserer på det tradisjonelle individualistiske synet om at lederen utøver ledelse alene.

Lederskapsutvikling tar på sin side utgangspunkt i at ledelse er et relasjonelt fenomen, hvor utøvelsen av ledelse må sees på i den sosiale kontekst, og forsøker å videreutvikle disse relasjonene. Selv om artikkelen fastholder at det er viktig med et skille mellom aktivitetene, er det vesentlig at man ikke velger å utelukkende fokusere på utvikling av enten lederen eller lederskapet (Day, 2001, s. 586).

Et av hovedargumentene i artikkelen til Day er allikevel at lederutvikling er ufullstendig uten at lederskapsutvikling inkluderes. KOU bruker teorien fra Day når man beskriver en helhetlig tilnærming til leder- og lederskapsutvikling. KOU er klar på at offisersutviklingen har som mål å utvikle både individuelle egenskaper og kollektive ferdigheter gjennom en vekselvirkning mellom teori og praksis (Krigsskolen, 2015, s. 18).

For denne oppgaven er skillet mellom leder- og lederskapsutvikling relevant fordi vi forsøker å isolere funnene til hvordan troppssjefene opplever egen lederutvikling, og ikke hvordan troppssjefene lederutvikler sine lagførere. Som vår forståelse av lederutvikling viser, ser vi allikevel på hvordan bataljonene legger til rette for lederutvikling av sine troppssjefer, noe som gjør at det er nødvendig å forstå leder- og lederskapsutvikling som to sider av samme sak.

### **1.5.3 Formelle og uformelle samtaler.**

Denne studien definerer formelle samtaler som de påkrevde samtalene som sjefer er pålagt å gjennomføre med medarbeiderne årlig, og som har til hensikt å utvikle medarbeiderne. Eksempler på dette er medarbeidersamtaler og midtveissamtaler (Forsvaret, 2019, s. 5).

Uformelle samtaler defineres som de samtaler som skjer i hverdagen, utenfor tjeneste eller hverdagslige diskusjoner med kollegaer eller egen sjef.

### **1.5.4 Fullvervet versus vernepliktig avdeling**

I en fullvervet avdeling er alle ansatt, og der er derfor lettere for troppssjefene å utvikle det samme personellet over tid. Dette står i kontrast til en avdeling der soldatene er inne til førstegangstjeneste og rulleres hvert år. Når soldatene i troppen er ansatt og jobber i samme tropp over lengre tid, kan det bli enklere for troppssjefen og de ansatte å bli kjent på et personlig plan. Personlige relasjoner som er basert på tillit kan gjøre det enklere å få kontinuitet i tilbakemeldingskulturen i troppen, noe informantene i denne studien rapporterer som viktig for egen lederutvikling. Disse faktorene kan forsvinne i en vernepliktsavdeling siden relasjonene må etableres på nytt hvert år.

## **2 Teoretisk grunnlag**

### **2.1 Ulike tilnærminger til lederutvikling.**

Lederutvikling er et svært populært fagfelt, og det finnes utallige teorier og metoder for å forbedre hvordan ledelse utøves. Lederskap sies å være en av de beste predikatorene for å forutse om en organisasjon vil klare å tilpasse seg skiftende omgivelser (DeRue & Workman, 2012). Allikevel kan man spørre seg om det finnes én tilnærming til lederutvikling som er den universelle, siden alle lederjobber er forskjellige (Ørjasæter, 2012). Denne oppgaven bruker KOU som teoretisk rammeverk for beskrivelsen av helhetlig tilnærming til lederutvikling.

Det er allikevel hensiktsmessig å gjøre kort rede for to andre teoretiske perspektiver for å få frem at KOU kun er ett av flere syn på lederutvikling. Det finnes antakeligvis utallige tilnærminger til lederutvikling, men vi vil ikke gå nærmere inn på flere grunnet oppgavens omfang og relevansen opp imot problemstillingen.

Styrkebasert tilnærming til lederutvikling handler om å utvikle lederens sterke sider, og ved å fremheve disse søker man å gjøre personlige svakheter irrelevant (DeRue & Workman, 2012, ss. 6-7). Styrkebasert lederutvikling fokuserer i stor grad på det Day (2001) definerer som lederskapsutvikling, og legger den sosiale konteksten til grunn for hva som skal utvikles.

Utøvelse av styrkebasert lederutvikling står i kontrast til KOU ved et fokus på at alle utfordringer skal ende i en positiv opplevelse. Styrkebasert leder- og lederskapsutvikling legger derfor til rette for at de aktiviteter og erfaringer som oppleves utfordrende, og utviklende, skal plasseres i en positiv ramme. Dette gjøres for å vri lederutviklingens

tradisjonelle avviks- og individorienterte fokus, som kan oppleves destruktivt for den som skal utvikles, til en mer utviklende ramme (DeRue & Workman, 2012, s. 19).

Palmer, Hannah & Sosnowik (2011) presenterer et annet teoretisk rammeverk for utvikling av ledere som skal takle usikkerheten i farlige situasjoner. Hovedkonklusjonen er at lederutvikling for farlige situasjoner må foregå så nært som, eller i, den konteksten lederen skal utøve ledelse. Dette skal gjøre at lederen mestrer situasjonens særegenhet (Palmer, Hannah, & Sosnowik, 2011, s. 364). Tilnærmingen som beskrives, tar i likhet med KOU, utgangspunkt i lederen som individ, og ønsker å utvikle personlige egenskaper. Det kollektive aspektet inkluderes ved viktigheten av en trygg kultur basert på tillit. Ledelse må derfor drives som en adaptiv prosess hvor ledere og følgere fungerer før, under og etter å ha vært igjennom en utfordrende situasjon. Denne tilnærmingen fokuserer til forskjell fra KOU på at lederutviklingen kun foregår i den aktuelle kontekst, i motsetning til Krigsskolen som mener lederutviklingen er en kontinuerlig prosess.

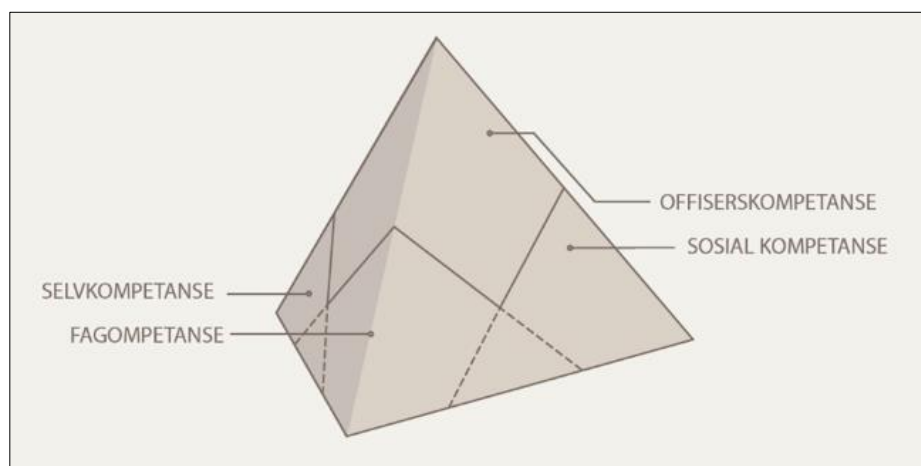
## **2.2 Krigsskolens konsept for offisersutvikling**

KOU ble utgitt for å etablere en felles, grunnleggende forståelse for offisersutvikling internt på Krigsskolen. Dette skulle hjelpe ansatte å legge til rette for lederutvikling, og kadetter for å se sin lederutvikling i et videre perspektiv (Krigsskolen, 2015, s. 6). Som forskere deler både vi og informantene den samme forståelsen av de sentrale begrepene i KOU, siden vi har blitt utdannet på KS i perioden KOU har vært styrende for offisersutvikling.

Krigsskolens konsept for offisersutvikling er godt forankret i anerkjent teori om lederutvikling, og det teoretiske grunnlaget har blitt undersøkt i andre oppgaver som er beskrevet i kapittel 1.2. Resten av dette kapitlet kommer til å ta for seg kompetanseområdene og utviklingselementene som presentert i KOU, for å bygge et rammeverk for videre diskusjon i oppgaven.



## 2.3 Kompetanseområdene - Hvilke egenskaper skal utvikles hos lederen?



Figur 2-1: Krigsskolens kompetansepyramide for offiseren (Krigsskolen, 2015, s.5)

Kompetansepyramiden er Krigsskolens fremstilling av kompetansen som er nødvendig hos offiseren, og definerer hvilke områder lederutviklingen skal utvikle. Oppbygningen av pyramiden gjør at de tre første kompetanseområdene påvirker hverandre for å støtte oppunder toppelementet, offiserskompetanse (Krigsskolen, 2015, ss. Figur 1, s. 15). Krigsskolen operasjonaliserer kompetansepyramiden i tabellen under, med konkrete eksempler på egenskaper ved lederen som søkes utviklet under hvert kompetanseområde (Krigsskolen, 2015; Dahl, 2018).

OFFISERSKOMPETANSE: "LEDE EN MILITÆR AVDELING"		
KARAKTERISTIKA VED:		RELASJONEN MELLOM:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasjonen og dennes kultur og verdier</li> <li>- Omgivelsene og deres kultur og verdier</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offiseren og staten</li> <li>- Offiseren og krigen</li> </ul>
SELVKOMPETANSE	SOSIAL KOMPETANSE	FAGKOMPETANSE
"Lede deg selv"	"Lede andre"	"Lede arbeidet/oppgaven"
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egne tanker, følelser og handlinger</li> <li>- Selvinnsikt og selvbevissthet</li> <li>- Egne kognitive modeller</li> <li>- Egen motivasjon, kompetanse og behov</li> <li>- Andres atferds påvirkning på en selv</li> <li>- Selvregulering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Andres tanker, følelser og handlinger</li> <li>- Innsikt i deres mentale modeller, motivasjon, kompetanse og behov</li> <li>- Bygge og vedlikeholde relasjoner</li> <li>- Gruppeeffektivitet</li> <li>- Konflikthåndtering</li> <li>- Egen atferds påvirkning på andre</li> </ul>	<p>Karakteristika ved oppgaven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tid</li> <li>- Nødvendighet</li> <li>- Kompleksitet</li> </ul> <p>Fagområder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taktikk, ledelse, metode, engelsk, strategi, kulturforståelse, idrett, militærteknologi, skyting, med mer</li> </ul>

Figur 2-2: Relasjonen mellom egenskaper og kompetanseområder i KOU (2015 s.16)

### **2.3.1 Selvkompetanse – «Å lede seg selv»**

Selvkompetanse handler om å kjenne seg selv. Dette innebærer at lederen har selvinnikt, klarer å balansere indre konflikter, innehar evne til å lære, og relaterer egne verdier til utøvelsen av eget lederskap (McCauley, Ruderman, & Van Velsor, 2010, s. 14). KOU definerer selvkompetanse som lederens relasjon til seg selv. Dette inkluderer selvbevissthet om egne egenskaper og forutsetninger som personlighet, personlige ferdigheter og karaktertrekk. Selvkompetanse handler derfor om forståelsen av hvordan egen atferd påvirker andre og hvordan andres atferd påvirker en selv (Krigsskolen, 2015, s. 14). I en risikofylt kontekst, vil selvregulering og evne til å ta en beslutning, være svært avgjørende for å sikre egen og andres overlevelse (Krigsskolen, 2015, ss. 10-11).

Under utdannelsen på Krigsskolen utvikles selvkompetanse gjennom tilbakemeldingsseanser og refleksjonsnotater i etterkant av aktiviteter. I tillegg forsøker alle kadetter å identifisere egne utviklingsområder, innen alle kompetanseområder, i første semester under utarbeidelsen av gapsanalyse og handlingsplan for egen lederutvikling. Den personlige lederutviklingen er en prosess som er gjennomgående på KS, og har til hensikt å sette offiseren i stand til å ta ansvar for egen utviklingsprosess under og etter fullført Krigsskole (Krigsskolen, 2015, s. 25). I avdelingene finner vi derimot få tegn til at selvkompetanse er et kompetanseområde som prioriteres, hverken fra troppssjefene og bataljonene.

Selvkompetanse danner grunnlaget for å utvikle seg, siden det er vanskelig å bli bedre dersom man ikke vet hvor man står. Dette er grunnen til at Krigsskolen har et så tydelig fokus på individets utvikling under hele utdannelsen. I løpet av arbeidet med denne oppgaven har vi sett at videre arbeid mot økt selvkompetanse, er det første som forsvinner fra prioriteringslista til troppssjefen. Selv om utvikling av selvkompetanse er også hovedingrediensen i lederutviklingen dersom man tar utgangspunkt i todelingen vi har presentert under punkt 1.5.1.

### **2.3.2 Sosialkompetanse – «Å lede andre»**

Siden ledelse er et sosialt fenomen, vil mellommenneskelige relasjoner være en nødvendighet. Lederen må derfor ha kompetanse om hvordan man skal bygge og vedlikeholde relasjoner, kommunisere på en hensiktsmessig måte, organisere effektive team og å utvikle andre. KOU kaller begrepet sosialkompetanse, og definerer det som lederens relasjon til følgerne, andre kollegaer og øvrige aktører i oppdragsløsningen (Krigsskolen, 2015, s. 14). Offiseren må være

bevisst på hvordan individene fungerer sammen i ulike sosiale sammenhenger, og hvordan sosiale relasjoner kan prege både situasjonsbevissthet og beslutninger. Det er spesielt viktig med sosialkompetanse for å bygge tillit og troverdighet, som er en forutsetning for å lede (Krigsskolen, 2015, s. 14). For at troppssjefen skal forvente å få lojalitet, må de undergitte stole på lederens dømmekraft. I tillegg må det være tillit mellom leder og følgere, så soldatene vet at offiseren vil det beste for dem, selv om avgjørelsen vil innebære livsfare for de involverte (Sweeny, Matthews, & Lester, 2011, ss. 169-172).

Sosialkompetanse knyttes opp mot ledelsesutviklingsbegrepet som vi presenterte i punkt 1.5.2. Forståelse av ledelse som et sosialt fenomen gjør at lederens sosiale ferdigheter blir viktige for å lede effektivt (Krigsskolen, 2015, s. 14). Den praktiske tilnærmingen til utvikling av sosialkompetanse på KS er svært lik utviklingen av selvkompetanse, og baserer seg i stor grad på tilbakemeldingsseanser i etterkant av aktiviteter. I tillegg legger KS opp til at all aktivitet, i og utenfor skoletid, skal være med på å utvikle kadettens sosialkompetanse (Krigsskolen, 2015, s. 20). I avdelingene kan det virke som om sosialkompetanse kun utvikles som en bieffekt av den daglige tjeneste, på grunn av manglende bruk av ledelsesutviklingsverktøy, tid og andre arbeidsoppgaver.

### **2.3.3 Fagkompetanse – «Å lede arbeidet og oppgaven»**

Fagkompetanse defineres av KOU som lederens og avdelingens fagkunnskap, og utgjør et sentralt grunnlag for å lede arbeidet i avdelingen og løse oppdrag. Den militære profesjon krever at offiseren innehar et bredt kunnskapsfelt for å effektivt kunne lede en militær organisasjon i krig (Krigsskolen, 2015, s. 14).

Fagkompetansen som kreves vil være unik for den enkelte bataljon, og vil kreve at troppssjefene tilegner seg den spesifikke fagkompetanse etter oppstart i avdeling. Dette skal til dels fylles ved deltakelse på troppssjef fagkurs som holdes i siste semester av utdanningen på KS. Denne studien viser allikevel at Krigsskolen, med fagkurset inkludert, ikke er nok og fører til et stort fokus på utvikling av fagkompetanse, spesielt hos vogntroppssjefer i TMBN. I avdelingene er det stort fokus på utviklingen av fagkompetanse igjennom kursing, øvelser og daglig aktivitet. Dette kan skape ubalanse i hvordan kompetanseområdene prioriteres i den praktiske lederutviklingen i bataljonene som troppssjef.

### **2.3.4 Offiserskompetanse – «den militære dimensjonen»**

Det fjerde kompetanseområdet som KOU definerer er offiserskompetanse. Dette kompetanseområdet har Krigsskolen introdusert for å danne et bindeledd mellom offiseren og profesjonen. Offiserskompetanse handler om å kunne omsette militære mål og midler for å oppnå en ønsket slutttilstand og forstå hvordan konteksten påvirker beslutninger (Boe & Hjortmo, 2017, s. 4). KOU beskriver at de tre andre kompetanseområdene skal utgjøre grunnkomponentene av offiserskompetanse (Krigsskolen, 2015, s. 14). For å forklare det på en enklere måte vil vi påstå at offiserskompetanse er de tre andre kompetanseområdene til sammen, og utgjør derfor offiserens profesjonskunnskap. Grimen (2008, s. 76) beskriver profesjonskunnskap som heterogen og fragmentert, og diskuterer seg frem til at profesjonsutøveren må inneha praktisk kunnskap som er forankret i teori. Det at KOU velger offiserskompetanse som «limet» i offiserens kunnskapsbase vitner om at Krigsskolen, som Grimen, forstår at offisersprofesjonen krever kunnskap fra både teori og praksis.

### **2.4 Utvikling og erfaringslæring – Øker sjansen for at erfaring blir til utvikling**

Lederutvikling er en modningsprosess som ikke kan gjennomføres på skolebenken alene. Det vil være mulig å lære mye om ledelse gjennom et utdanningsløp, men for å utvikle lederskapet, må det være koblet til praksisarenaer og til refleksjon rundt egen lederpraksis (Horgen & Steineger, 2017). For å utvikle seg er man derfor nødt til å ønske endring. Den anerkjente amerikanske psykologen Carol Dweck (2007, ss. 9-22) viser til grundig forskning når hun presenterer at mennesket prinsipielt har to forskjellige mentale innstillinger når det kommer til å nærme seg utfordringer. Hun beskriver «den konstante» mentale innstillingen og «mental innstilling om vekst».

En person med konstant mental innstilling, opplever resultatet av erfaringer som en direkte måling av egen kompetanse og verdi, og betrakter feil som et bevis på at man mislykkes. Man vil derfor slite med å se vekstpotensialet i en erfaring (Dweck, 2007, ss. 9-21).

Med mental innstilling om vekst, vil man på den andre siden betrakte utfordringer som en mulighet til å lære, og feil som gjøres sees på som lærdommer man kan sette i erfaringsbanken til neste gang man møter en lignende utfordring (Dweck, 2007, ss. 9-21). Med denne innstillingen søker man etter utfordringer i den hensikt å samle erfaringer til å lære av.

Krigsskolen har implementert Dwecks teorier i undervisningen, og legger en mental innstilling om vekst som grunnlag for å basere sin lederutvikling på erfaringslæring (Krigsskolen, 2015, s. 16). At lederskap også primært skal læres gjennom erfaringer, er det andre premisset Krigsskolen legger til grunn for sin tilnærming til lederutvikling (Krigsskolen, 2015, s. 21).

For å utvikle militære ledere, blir den som skal utvikles plassert i situasjoner som har til hensikt å skape en konkret erfaring. Denne tilnærmingen er godt fundamentert i læringssyklusmodellen, og danner grunnlag for hvordan en konkret erfaring kan føre til læring (Krigsskolen, 2015, s. 20). En erkjennelse som KOU gjør er at ikke alle erfaringer leder til utvikling, og forsøker derfor å sørge for at erfaring skal bli til læring ved å knytte den sammen med utviklingselementene: utfordre, støtte og vurdere (Boe & Hjortmo, 2017). Erkjennelsen om verdien av erfaringslæring er direkte overførbart til funnene vi har gjort om hvordan lederutviklingen skjer i EBN og TMBN.

I løpet av KS blir man introdusert for konkrete verktøy som setter lederen i stand til å fortsette sin egen utvikling, også uten å bli pålagt dette av skolen. Krigsskolen, og tidligere forskning, konkluderer med at evnen til videreutvikling vil være tilstede etter uteksaminering. Allikevel krever bruken av disse verktøyene vilje til utvikling fra troppssjefen i en travel hverdag. Denne studien bekrefter også dette og viser at viljen til å fokusere på seg selv ikke er like godt forankret som man kanskje skulle tro. Dette diskuterer vi videre i kapittel 4.3.

## **2.5 Utviklingselementene – Hvordan utvikles lederen?**

For å legge til rette for lederutvikling, legger Krigsskolen opp til en veksling mellom praktiske erfaringer i lederrollen og teoretisk påfyll på skolen. På bakgrunn av dette beskriver KOU en prosess hvor læringsvilje og varierte erfaringer danner grunnlaget for lederutvikling i rammen av erfaringslæring. Dette krever observasjon fra andre og refleksjon over egen lederatferd i den konkrete erfaringen. Utviklingselementene utfordre, støtte og vurdere skal ha til hensikt å tilføre informasjon om egne prestasjoner, utvikle dypere forståelse for eget lederskap, rette oppmerksomhet og innsats mot læring, vekst og endring (Krigsskolen, 2015, s. 21).

En fallgrube ved bruk av utviklingselementene kan være at den som skal utvikles må ha god selvkompetanse for å konkretisere utviklingsområder i forkant av aktiviteten.

Utviklingsområdene må også være kjent for den som skal gi vurdering i etterkant. Det

kommer tydelig frem under våre intervjuer at EBN og TMBN har forskjellig tilnærming til hvordan man følger opp den enkelte troppssjef, og at dette ikke samsvarer med anbefalingene fra teorien om helhetlig lederutvikling. Dette vil bli diskutert i kapittel 4.1

### **2.5.1 Utfordring**

Det sies at den som intet våger, intet vinner. Dette er også sant når det kommer til utviklingspotensialet i en erfaring. For å oppnå størst mulig utvikling bør aktiviteten sørge for at den som skal utvikles sitter igjen med en opplevelse av utfordring (McCauley, Ruderman, & Van Velsor, 2010, s. 9). Utviklingselementet «utfordring» skal tvinge lederen ut av komfortsonen for å få frem nye måter å forholde seg til omverdenen på. Dette gjøres ved at utfordringer skaper en «opplevd ubalanse mellom kunnskaper og ferdigheter» som lederen innehar i øyeblikket, og hva som kreves for å løse situasjonen på en god måte i fremtiden (Boe & Hjortmo, 2017, s. 5).

Utviklingselementet utfordring er det som er enklest å tilrettelegge for, både på KS og i avdeling. I enhver avdeling eller i skolehverdagen finnes det utfordringer som kan tilpasses individet. Selv om det er ikke er vanskelig å finne utfordring, kreves det oppfølging for å tilpasse utfordringer til det individuelle behovet den enkelte leder har for å utvikle seg i hverdagen.

Troppssjefene i denne studien opplever alle å bli utfordret. Det er allikevel forskjell i hva som oppleves utfordrende, både individuelt, og mellom avdelingene. Hvordan man utfordres i sjefsrollen er med på å forme egen lederutvikling som troppssjef i avdeling. Dette diskuteres videre i kapittel 4.

### **2.5.2 Støtte**

En naturlig konsekvens av utfordringer er at de kan oppleves som vanskelige. For å utnytte potensialet i en utfordrende erfaring bør man inkludere en støttende funksjon ovenfor den som skal utvikles (Krigsskolen, 2015; McCauley, Ruderman, & Van Velsor, 2010). Støtte er det utviklingselementet som skal skape trygghet og rom for utvikling når utfordringene blir store og mestringsstroen settes på prøve. Det vil være individuelt hvilken form for støtte som kreves for å føle at man mestrer utfordringen man er satt til å løse. Felles for støtten, er at den skal ha til hensikt å motivere til videre innsats, både i oppgaven man står i og i utviklingsprosessen man er en del av (Krigsskolen, 2015, s. 22).

Støtteapparatet som finnes på Krigsskolen er urealistisk stort i forhold til hva som finnes i både EBN og TMBN. Dette gjør at man som troppssjef ikke kan forvente å motta så stor grad av støtte i hverdagen, hvis man ikke oppsøker dette selv. Våre funn viser at det er en forventning fra bataljonenes side om at troppssjefene som har gjennomført KS, i stor grad skal evne å løse de fleste problemer i hverdagen og i felt selvstendig. I et lederutviklingsperspektiv vil dette bety at troppssjefene blir nødt til å søke støtte og vurdering fra kollegaer ved behov, og at man ikke kan forvente å bli fulgt opp som på KS.

### **2.5.3 Vurdering**

Vurdering handler om at man mottar tilbakemelding fra nærmeste sjef, venner eller andre som gir deg en idé om hva du bør fortsette med og hva du kan bli bedre på. Formelle tilbakemeldinger som 360-tilbakemelding, én til én samtale og gruppeveiledning, er typiske arenaer hvor lederen mottar vurdering. Et sentralt punkt med vurdering er også at lederen må evaluere seg selv og formulere tydelige målsettinger for å nå ønsket slutttilstand (Krigsskolen, 2015, s. 7). Ved å vite hvor du står i dag, gjennom egen og andres evaluering, vil lederen bli mer oppmerksom på hvordan man kan nå de mål man har satt seg. Dette vil gjøre lederen mer motivert til å utvikle seg (McCauley, Ruderman, & Van Velsor, 2010).

Erfaring fra utfordringer gir store mengder informasjon omkring utøvelse av egen ledelse. Under utdannelsen på KS tilfører refleksjon omkring egen ledelse tanker som kan brukes inn i egen lederutvikling. For at refleksjonen skal bli verdifull bør man, i tillegg til egen opplevelse av situasjonen, få høre hvordan andre oppfattet gjennomføringen i lederrollen. På denne måten vil utviklingselementet vurdering ha størst verdi (Krigsskolen, 2015, s. 22).

I denne oppgaven kommer forholdet mellom utfordring og vurdering til å spille en stor rolle opp mot diskusjonen omkring hvorvidt troppssjefene klarer å drive lederutvikling av seg selv. Flere av informantene får svært få tilbakemeldinger på egen ledelse og lederstil, men opplever allikevel utvikling i rollen som troppssjef.

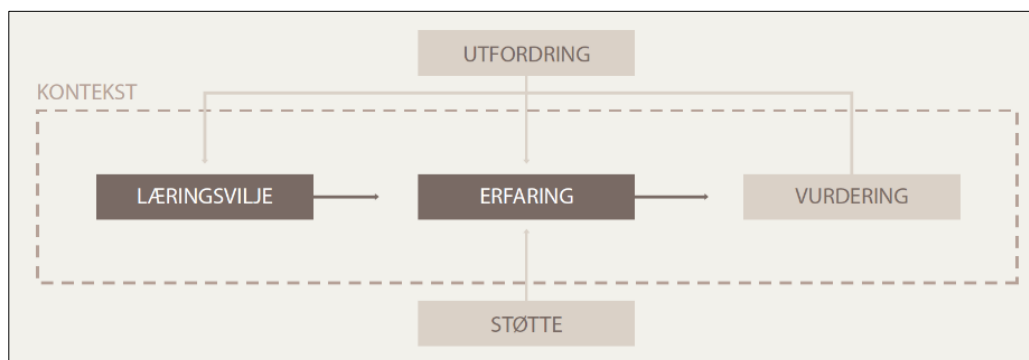
## **2.6 En helhetlig tilnærming til lederutvikling**

En helhetlig tilnærming til lederutvikling krever at det må være balanse både mellom hvilke kompetanseområder som utvikles, og utviklingselementene som nyttes (Krigsskolen, 2015, s. 4). En erfaring kommer som resultat av en utfordring, men det skjer ingen utvikling uten refleksjon over hvorfor det gikk som det gikk. Krigsskolen (2015, s. 23) er klar på at ønsket

lederutvikling skapes i møtet mellom teori, praksis og personlig utvikling i en profesjonsspesifikk kontekst som beskrevet av Palmer, Hannah og Sosnowik (2011, s. 364).

For troppssjefen i avdeling vil dette bety at man bør fortsette å bruke enkle verktøy for å tvinge frem refleksjon omkring konkrete erfaringer. Man kan bli nødt til å søke støtte fra kollegaer når man opplever utfordringer som man sliter med å løse alene. I tillegg blir det viktig at troppssjefene tar seg tid til å få tilbakemeldinger på eget lederskap. En forutsetning for lederutvikling, er god lærings- og tilbakemeldingskultur som både utfordrer og støtter, samtidig som man klarer å få tilført ny informasjon omkring egen ledelse. Dette danner grunnlag for refleksjon og videreutvikling.

En helhetlig tilnærming til lederutvikling foregår derfor innenfor relevant kontekst, og balanserer læringsvilje, erfaringslæring og utviklingselementene. Dette illustreres i figuren under, som viser hva vi legger som teoretisk grunnlag for helhetlig tilnærming til lederutvikling i denne studien.



Figur 2-3: Krigsskolens modell for helhetlig lederutvikling (Krigsskolen, 2015, s. 20).

For at troppssjefene i EBN og TMBN skal oppleve ønsket og effektiv lederutvikling, blir det viktig at fokuset på lederutvikling oppleves som helhetlig og komplett innen alle kompetanseområder. Dersom bataljonene velger å kun fokusere på enkelte kompetanseområder, er det sannsynlig at man vil bortprioritere utvikling av de områder som ikke inkluderes fra sjefsnivået.

Dersom utviklingselementene i tillegg er skjevt fordelt, for eksempel ved fravær av eksterne tilbakemeldinger og støtte, vil utviklingen overlates til troppssjefene selv. Dette kan medføre at troppssjefene opplever egen lederutvikling som mindre viktig, og noe som enkelt kan prioriteres bort. Funnene i denne studien understreker viktigheten av at bataljonene tør å ha en uttalt og helhetlig tilnærming til lederutvikling, som er forankret i gjeldende teori.



## **3 Metode**

### **3.1 Valg av metode**

Problemstillingen ønsker å undersøke hva som er troppssjefens praktiske tilnærming til egen lederutvikling. Lederutvikling er et fenomen som er komplekst, og som inneholder mange nyanser. Som forskere må vi ha mulighet til å undersøke denne kompleksiteten og nyansene i dybde. Dette kan gjøres gjennom den vitenskapelige tilnærmingen kvalitativ metode.

Kvalitativ metode er den foretrukne forskningsmetode til bruk ved innsamling og analyse av kvalitative data (Grønmo, 2020). For å samle inn data gjennomførte vi et kvalitativt forskningsintervju, som kjennetegnes som en samtale med struktur og formål (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 145). Deretter analyserte vi troppssjefens meninger, holdninger og erfaringer rundt lederutvikling som et fenomen.

Et kvalitativt intervju gjorde at informantene hadde mulighet til å påvirke hva de ønsket å trekke frem da vi stilte spørsmål (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 145). Dette gjorde at informantene kunne utdype egne meninger, komme med nye perspektiver og konstruere eksempler, som gjorde at vi som forskere kunne få et nyansert innblikk i informantens tilnærming til lederutvikling. Dette anså vi som essensielt for å kunne få et innblikk i det komplekse fenomenet lederutvikling er. Det var derfor naturlig å velge kvalitativ metode for å kunne svare på problemstillingen.

Kvantitativ metode egner seg ikke like godt for å undersøke vår problemstilling fordi det ikke ville gitt oss mulighet til at informantene kunne utdype sine svar like godt, og at vi som forskere kunne stille oppklarende spørsmål underveis. Kvantitativ metode krever også at dataene som samles inn kommer i form av tall eller andre mengdetermer, i motsetning til vår data i sammenhengende transkribert tekst (Grønmo, 2020).

### **3.2 Datainnsamling**

#### **3.2.1 Intervjuguide**

Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer som kjennetegnes av en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for samtalen, men at spørsmålsstilling, tematisering og rekkefølge varieres ut ifra hvordan samtalen flyter (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 429).

Informantene ble intervjuet individuelt siden vi ønsket fyldige og detaljerte beskrivelser av informantens erfaringer og refleksjoner. Dette hindret også at informantene hadde mulighet til å påvirke hverandres svar.

For å lage en intervjuguide som var relevant for vår problemstilling brukte vi primært teori fra KOU om kompetanseområder og utviklingselementer. Teorien fra KOU om *hva* som skal utvikles beskriver at en helhetlig tilnærming til alle kompetanseområdene er nødvendig for at lederutviklingen skal være effektiv. I intervjuguiden spurte vi blant annet om hva informanten gjorde i hverdagen for å utvikle seg som leder, hvilket ansvar informanten følte for egen utvikling og hvordan informanten opplevde at avdelingen la opp til lederutvikling. Dette gjorde at vi kunne få innsyn i hvordan bataljonen utvikler kompetanseområdene, hvordan bataljonen påvirker troppssjefens fokus på egen lederutvikling og hva troppssjefen selv så på som viktig å utvikle.

KOU beskriver at erfaringslæring styrkes ved å kombineres med utviklingselementene. Dette implementerte vi ved å stille spørsmål om hva informanten gjorde før, og etter, aktiviteter hvor man forventet en lederutfordring. Noe som kunne gi oss et innblikk i hvordan utviklingselementene blir brukt i lederutviklingen og informanten kunne komme med relevante eksempler fra egen erfaring.

Studien har ikke som mål å bekrefte om KOU beskriver «den beste» tilnærmingen til lederutvikling, men bruker konseptet for å sette et rammeverk for koding og analyse av svarene informantene gir. Et konkret eksempel fra intervjuguiden er spørsmål syv: Hvordan opplever du at din nærmeste sjef legger til rette for lederutvikling av deg? Dette spørsmålet er formet på bakgrunn av teorien beskrevet i KOU (2015, s. 20) om hvordan ledere utvikler seg, men nevner ikke utviklingselementene utfordre og støtte spesifikt i spørsmålet.

Teorien om konstant versus vekstorientert tankesett ble også implementert ved å stille spørsmål om hva troppssjefen forstod lederutvikling som, hvilke arenaer som er relevante for utvikling og hva troppssjefen gjorde i hverdagen for å utvikle seg. Dette gjorde at vi kunne avdekke troppssjefens vilje til utvikling i en travel hverdag.

### 3.2.2 Utvalg og rekruttering av kilder

Vi ønsket å intervjuere offiserer som gjennomfører eller har gjennomført troppssjefstjeneste etter 2015. Å intervjuere troppssjefer som har hatt mulighet til å utøve og erfare lederutvikling fra denne perioden, styrket studiens reliabilitet siden det gir oss tilgang på informasjon om lederutvikling som er relevant mot problemstillingen. I tillegg er datamaterialet innhentet fra informanter som har gjennomført det samme lederutviklingsprogrammet som oss på Krigsskolen, basert på KOU fra 2015.

Utvalget av kilder til studien er gjort fra EBN og TMBN. Bakgrunnen for dette valget er at troppssjefstjenesten i avdelingene er forskjellig, samtidig som begge avdelinger er helvervet, noe som kan belyse interessante synspunkter og refleksjoner rundt lederutvikling i forskjellige bataljoner. Av praktiske årsaker ble det til dels gjort et bekvemmelighetsutvalg<sup>1</sup> av kilder for å klare å gjennomføre intervjuene, noe vi beskriver under kritikk av metode.

Troppssjefene i EBN og TMBN har som beskrevet over ganske ulike arbeidsoppgaver i hverdagen, noe som vil kunne påvirke hvordan informantene svarer, vi ser oss derfor nødt til å redegjøre for hovedoppgavene til de to bataljonene.

Etterretningsbataljonen er en militær etterretningsavdeling underlagt Hæren. Bataljonen er en støttebataljon som skal bidra med beslutningsstøtte til Hæren (Forsvaret, 2013).

Etterretningsbataljonens innhentingselementer opererer i stor grad i mindre forband hvor lagførerne er ansvarlig for å utnytte ressursene i eget lag og de taktiske valg som tas. Dette medfører at troppssjefen i EBN tilrettelegger for at lagene skal klare å løse oppdragene de er satt til, og tar i mindre grad taktiske avgjørelser på slagfeltet (Hærens Våpenskole, 2018, s. 5).

TMBN er en mekanisert bataljonsstridsgruppe underlagt Brigade Nord, og kjennetegnes av høy arbeidsbelastning, og mange parallelle aktiviteter (Forsvaret, 2013). Det unike ved manøvertroppssjefen i bataljonen, er at de i tillegg til å lede troppen også fungerer som vognkommandør på eget stridskjøretøy. Dermed er de ansvarlig for både troppen, og til dels kompaniets manøver, samt å lede eget lag. Dette stiller andre krav til manøvertroppssjefen enn troppssjefen i en etterretningsavdeling. Intervjuguiden måtte derfor legge til rette for spørsmål som var brede slik at vi ikke gikk glipp av relevant informasjon rundt lederutvikling.

---

<sup>1</sup> En utvelgelse som er enklest og mest bekvem for forskeren. Dette er muligens den strategien som mer mest benyttet, men også den som er minst ønskelig sett fra et forsknings ståsted (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 416).

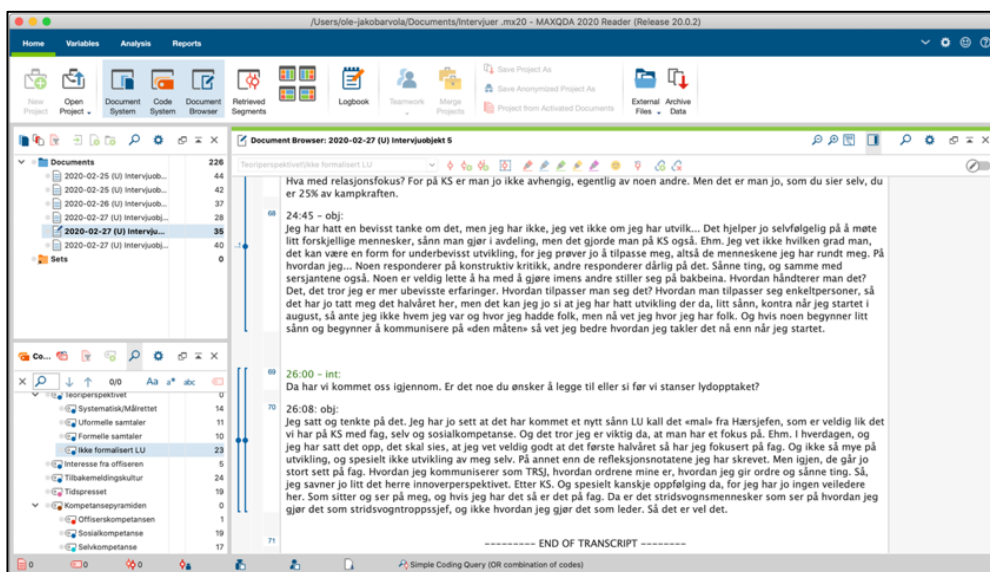
### 3.2.3 Analyse av data

Å analysere betyr å dele noe opp i biter eller elementer. Hensikten med analysen er å finne mønstre, likheter eller forskjeller i datamaterialet som er relevant for å svare på vår problemstilling (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 162). For å analysere dataene brukte vi tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data i kombinasjon med metoden for en fenomenologisk undersøkelse. Dette gav oss muligheten til å metodisk analysere datamaterialet på en måte som gjorde at vi ikke gikk glipp av vesentlig informasjon, og at vi kunne kategorisere dataene innenfor tematikk som er interessant for drøftingen.

Tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data betyr å konstruere et system for å indeksere datamengden. Tanken bak å kategorisere dataene er å dele opp all informasjonen systematisk og konsekvent. Dette gjorde vi for å kunne tolke datamaterialet som helhet, og ikke del for del. En svakhet med tverrsnittbasert og kategorisk inndeling er at kategoriene kan bli for brede og at en slik kategorisering ikke nødvendigvis fanger opp ikke-tekstbaserte data (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 165). På bakgrunn av denne svakheten benyttet vi også metoden for en fenomenologisk undersøkelse for å styrke studiens validitet.

En fenomenologisk undersøkelse er en kvalitativ metodisk tilnærming for å forstå menneskers oppfatning av et fenomen, i vårt tilfelle lederutvikling. Metoden brukes for å studere verden slik folk oppfatter den. Målet er å gi en presis beskrivelse av informantenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont. Denne tilnærmingen ble valgt fordi fenomenologisk metode understreker at forskerne må tolke forståelsen for fenomenet lederutvikling på bakgrunn av informantens forståelse og erfaring, i tillegg til de eksplisitte utsagn fra informantene (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 78).

Vår analyseprosess kan brytes ned i fem steg, forankret i den metodiske tilnærmingen til en fenomenologisk undersøkelse, basert på beskrivelsen fra Johannesen (2016, s. 177). Første steg var å kode datamaterialet etter koder som ble teoretisk utledet eller som kom frem eksplisitt i datamaterialet. Steg to var å kategorisere kodene for å identifisere de viktigste temaene som kom frem. I tredje steg sorterte vi dataene for å avdekke liknende utsagn, mønstre, fellestrekk eller forskjeller. I steg fire analyserte vi det vi fant i lys av steg tre, før vi i siste steg sammenlignet våre funn med det teoretiske grunnlaget i studien for å forstå hvilken tilnærming troppssjefene har til egen lederutvikling i lys av eksisterende teori (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 177).



Figur 3-1 Skjerm bilde av MaxQDA under kodingsprosessen

En effektiv metodisk tilnærming ble sikret ved å benytte analyseprogrammet MaxQDA. Dette er et program som har omtalt seg som en verdensledende innenfor analyse av kvalitative data siden 1989 (MaxQDA, 2020). Programmet tillot oss å gjennomføre analyseprosessen effektivt, ved å importere og kode datamaterialet i programmet. Fordelen ved å bruke MaxQDA er at vi kunne gå tilbake og revurdere vår egen forståelse av hva informantene egentlig mente i lys av det samlede datamaterialet som helhet. Dette gjorde at vi kunne endre koder eller se en sammenheng på en oversiktlig måte. I tillegg kunne vi se liknende utsagn, mønstre og likheter eller forskjeller på alle intervjuene samtidig.

I første steg tolket vi meningsinnholdet i datamaterialet. Vi tok lydopptak av alle intervjuene, disse ble transkribert, og importert i MaxQDA. Deretter systematiserte vi dataen etter teoretiske forankrede koder, valgt på bakgrunn av kompetanseområdene og utviklingselementene, samt utledede ut ifra behov og utsagn. Et eksempel på kodingen er dersom en informant snakket om «lite tid til å bruke lederutviklingsverktøy i hverdagen», ble utsagnet kodet med «tidspress», «vurdering» og «lederutviklingsverktøy».

I andre steg kategoriserte vi kodene i flere kategorier for å identifisere de viktigste temaene. Et eksempel på kategorier var kompetansemodellen, lederutvikling og utviklingselementene. Dette gjorde at vi fikk de kodede svarene i temaer som gjorde at vi kunne få en oversikt over relevante utsagn fra hele datamaterialet.

I tredje steg sorterte vi dataene for å finne liknende utsagn, mønstre og fellestrekk eller forskjeller. Dette gjorde vi gjennom å bruke en funksjon som het «weight score» som tillot oss å sortere lignende utsagn innenfor en kategori. Vi tilegnet utsagn med en unik tallkode og forklaring. Dette gjorde det oversiktlig for oss å senere analysere svarene, samt å revurdere om kodene vi hadde satt var riktige. Et eksempel fra kategorien «fagkompetanse» er at utsagn som omhandlet «systematisk utvikling» av fagkompetanse gitt tallkode 1. Utsagn som omhandlet faglig dyktighet hos trosssjefen ble gitt tallkode 3.

I fjerde steg analyserte vi funnene, og prøvde å forstå hva dette betydde opp imot den praktiske tilnærmingen til lederutvikling. Vi revurderte også de tidligere stegene for å forsikre oss at vi tolket det enkelte intervju ut ifra helheten av datamaterialet. Konkret gikk vi igjennom alle intervjuene på nytt og tolket delene i lys av vår nye forståelse av fenomenet som ifølge Grimen vil sørge for en utvidet forståelse av fenomenet igjennom den hermeneutiske sirkel (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2016, s. 398). Dette gjorde vi for å styrke valideten til studiet og forsikre at vi ikke kun trakk ut informasjon som ville være bekreftende for vår hypotese. Vi revurderte vår tolkning ved å stille oss spørsmål som «Var det dette informantene prøvde å få frem?» eller «Forstår informantene hva vi spør om?».

I femte, og siste, steg brukte vi de identifiserte mønstre, fellestrekk eller ulikheter i utsagnene fra alle informantene, og sammenlignet de med det teoretiske grunnlaget i vår studie. Dette gjorde oss i stand til å kunne se hva informantene hadde svart i lys av både fenomenet lederutvikling og oppgavens teoretiske rammeverk.

### **3.3 Kritikk av metode**

En svakhet ved studien er at teorien har vært styrende for oppgaven. Intervjuguiden er basert på teorien som er redegjort for i kapittel 2. Dette kan ha gjort at vi under intervjuene har søkt etter begrep eller forståelse fra informantene som ligner på det KOU mener er lederutvikling. Dette prøvde vi å begrense ved å stille åpne spørsmål uten å referere til teori som beskrevet i punkt 3.2.1, samt revurderingen i steg fire av analysen. Konsekvensen av at teorien har vært styrende, er at vår forståelse for den teoretiske kunnskapen<sup>2</sup> om lederutvikling kan ha gjort at vi har gått glipp av informasjon som informantene ikke anser som relevant, men som andre kunne tolket i lys av annen lederutviklingsteori.

---

<sup>2</sup> Teoretisk kunnskap er «den universelle kunnskap som er gyldig uansett hvem som innehar kunnskapen, hvor og hvordan den nyttes» (Grimen, 2008, s. 76)

Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 163). En annen svakhet ved studien er at kvalitativ metode innebærer at vår analyse og tolkning av fenomenet lederutvikling vil bære preg av hvilken praktisk kunnskap<sup>3</sup> vi (som forskere) har om temaet fra før. Dette gjør at vi potensielt kan ha en formening om hvordan lederutvikling bør gjennomføres, noe som kan ha påvirket vår tolkning av hva informantene uttalte da vi analyserte dataene. Dette kan ha gjort at utsagn fra informanten er blitt tolket feil fra vår side og blitt tillagt en annen mening enn hva informanten prøvde å få frem. Vi var bevisst dette og forsøkte å hindre det ved å ikke søke bekreftelse fra informantene på det vi mente var «riktig tilnærming til lederutvikling», samt at vi lot informanten styre mye av samtalen under intervjuet.

En tredje svakhet ved vår metode kan være utvalget og rekrutteringen av kildene. På bakgrunn av seleksjonskriteriene for informanter ble målgruppen vår fort ganske snever. Dette er spesielt gyldig i utvalget fra TMBN, hvor to av tre troppssjefer kun har fungert i stillingen som troppssjef i syv måneder. I tillegg var flere av potensielle kandidater til intervjuene utenlands i tjeneste i internasjonale operasjoner i Litauen og Irak, eller opptatt med forberedelser til Cold Response. Dette reduserte antallet potensielle kilder, og dermed gir studien nødvendigvis ikke en komplett beskrivelse av den praktiske tilnærmingen til lederutvikling til alle troppssjefene i EBN og TMBN.

På bakgrunn av de overnevnte praktiske utfordringene til rekruttering og utvalg av kilder kan det fremstå som vi har gjort et bekvemmelighetsutvalg av kilder. Bakgrunnen for bekvemmelighetsutvalget var at vi skulle klare å gjennomføre nok intervjuer til studien i det tidsrommet vi var tildelt. Vi mener allikevel at utvalget av informanter som kommer fra fire forskjellige underavdelinger og som har tjenestegjort i forskjellig tidsperiode gir oss den bredde og dybde som trengs for å et nyansert innblikk i fenomenet lederutvikling.

En fjerde svakhet ved metoden er at vi ikke har hatt tilgang til interne dokumenter i bataljonene som omhandler lederutvikling. Informantene har allikevel ikke nevnt at bataljonene har utarbeidet eller uttalt en slik plan. Dersom det finnes en plan for helhetlig tilnærming til lederutvikling i bataljonene, ville våre påstander i kapittel 4 vært mindre gyldige.

---

<sup>3</sup> Praktisk kunnskap er «kunnskap hvis form og innhold ikke lar seg løsrive fra den som innehar den, og fra de situasjoner der kunnskapen anvendes» (Grimen, 2008, s. 76)

På tross av at teori har vært styrende for vår forforståelse for lederutvikling og utarbeidelse av intervjuguiden, mener vi at vi har fått et nyansert innblikk i tilnærmingen til lederutvikling av troppssjefer i begge bataljonene. Vi mener også at selv om det finnes svakheter ved rekruttering og utvalg av kilder, er utvalget representativt fordi troppssjefene har vært i avdeling lenge nok til å ha kjennskap til et eventuelt lederutviklingsprogram i egen bataljon

## **4 Funn og drøfting om lederutvikling i EBN og TMBN**

I siste del av analysen tolket vi mønstre, likheter og forskjeller i datamaterialet opp mot teorigrunnlaget. Denne prosessen gjorde at vi kom frem til fire hovedfunn som drøftes nærmere for å svare på problemstillingen. Disse funnene har direkte påvirkning på hvordan troppssjefene tilnærmer seg egen lederutvikling.

### **4.1 Bataljonene fokuserer på utvikling av troppssjefenes fagkompetanse**

Det første funnet i undersøkelsen er at *bataljonene ikke har en helhetlig tilnærming til lederutvikling av alle kompetanseområdene*. Selv om den helhetlige tilnærmingen mangler, betyr det ikke at det ikke foregår lederutvikling. Da vi kategoriserte dataene i steg tre av analysen, så vi at begge bataljoner har et stort fokus på utvikling av fagkompetanse hos troppssjefene.

For å utvikle fagkompetanse hos sine troppssjefer beskriver informantene fra TMBN at bataljonen gjennomfører aktivitet i bataljons- eller kompanirammen. Aktiviteter som gjennomføres er troppsbaner, kompanirotasjoner og andre aktiviteter hvor troppssjefen leder troppen i ulike situasjoner. Bataljonen har et system for erfaringslæring som sørger for at aktivitetene som gjennomføres, har til hensikt å øve på de momenter man identifiserte ved forrige aktivitet. Ifølge informantene er bataljonens hensikt med disse aktivitetene primært å utvikle fagkompetanse hos troppssjefene. At det ikke er et uttalt mål fra bataljonen om å utvikle selv- og sosialkompetanse er i strid med teorien fra KOU om helhetlig tilnærming, men senere diskusjon viser at dette kan være en bieffekt av fokuset på fagkompetanse.

Etter at aktiviteten gjennomføres kompaniet eller bataljonen, After Action Review (AAR). Under AAR blir planen, hva som (faktisk) skjedde og hva man kan lære av gjennomføringen gjennomgått. Det er spesielt lærdommer fra gjennomføringen som er relevant for denne studien. I datamaterialet kommer det frem at alle informantene fra TMBN var enige om at gjennomgangen av erfaringsmomenter, som AAR legger til rette for, er en god arena for å få



ekstern tilbakemelding på fagkompetanse. Tilbakemeldingene kommer som vurderinger rundt hvordan troppssjefene manøvrerer taktisk, hvordan de løste oppdrag og hva de kan gjøre annerledes for å løse oppdraget bedre neste gang. Dette anser troppssjefene som verdifullt for å utvikle sin fagkompetanse for å kunne bli en bedre leder.

Flere informanter i studien er ekstremt opptatt av å utvikle egen fagkompetanse. Dette ser ut til å gå på bekostning av utviklingen av selv- og sosialkompetanse ved at man ikke føler et ansvar for det eller setter av tid til det.

*«Jeg føler et voldsomt ansvar for den faglige utviklingen for meg selv, for troppen min, for kompaniet og for bataljonen. Og så føler jeg et ansvar for at folk trives og kan jobbe og stå over tid og det har jo mye å si på hvordan jeg er selvfølgelig. Men jeg føler ikke noe ansvar for å kjøre NEOPIR-undersøkelser eller de verktøyene der da. Jeg føler et ansvar for å få avdelingen opp og fram og løse oppdrag best mulig og i det så er det jo en lederutvikling av meg selv, vil jeg påstå.»*

Siden troppssjefene fra TMBN leder vognstyrken fra front, er det avgjørende at troppssjefen har tilstrekkelig fagkompetanse som gjør han i stand til å både manøvrere egen vogn og lede troppen samtidig. Dette støttes av reglementer fra HVS som sier at «Dersom troppssjefen ikke først mestrer sine oppgaver som vognkommandør, vil han heller ikke mestre å lede troppen» (Hærens Våpenskole, 2012, s. 11). Bataljonens fokus på utvikling av fagkompetanse gjør at soldatene i organisasjonen blir opptatt av det samme. En troppssjef fra TMBN uttaler at «*Min opplevelse i avdeling er at du blir dømt på om du er faglig dyktig eller ikke*», dette samsvarer med de andre utsagnene fra troppssjefene i TMBN.

TMBN implementerer utviklingselementene ved å *utfordre* troppssjefene på fagkompetanse og ved å *vurdere* dem på hvordan troppen presterer. I intervjuene trekkes det frem at faglig dyktighet er lett synlig og at det derfor er dette som blir gitt tilbakemelding på.

Utviklingselementet *støtte* virker fraværende opp mot utvikling av selv- og sosialkompetanse fra bataljonsnivå. En informant sier det er lite, til ingen oppfølging, eller veiledere som støtter troppssjefen under aktiviteter, og de gangene det er noen som ser på så er det for å vurdere fagkompetansen. For å styrke erfaringslæringen kreves det også balanse mellom utfordringer og ekstern vurdering siden utvikling av selv- og sosialkompetanse blir lite effektiv hvis man aldri får tilbakemeldinger på hvordan man oppfattes fra utsiden.

*«Tilbakemeldingene går jo stort sett på fag. Hvordan jeg kommuniserer [over radio] som troppssjef [under operasjoner], hvordan [jeg bruker taktiske begrep i] ordrene mine er, hvordan jeg gir ordre [på nett] og sånne ting. Så, jeg savner jo litt det innoverperspektivet. Etter KS. Og spesielt kanskje oppfølging da, for jeg har jo ingen veiledere her. Som sitter og ser på meg, og hvis jeg har det så er det på fag.»*

EBN legger opp til frihet fra bataljonen til kompani- og troppssjefer for å bestemme egen tilnærming til lederutvikling. Bataljonen legger ikke opp til aktivitet i bataljonsrammen på samme måte som TMBN gjør. Dette har sitt naturlige opphav at EBN løser helt andre oppdrag enn TMBN og ikke opererer i bataljonsrammen på samme måte. I EBN er det stor forskjell på hvilken fagkompetanse som kreves i de forskjellige underavdelingene, noe som gjør det utfordrende å legge til rette for en helhetlig tilnærming fra bataljonsnivå. Allikevel opplever informantene fra EBN at lederutvikling er noe som legges opp til fra bataljonen sine side dersom kompani eller tropper ønsker dette. Troppssjefene i EBN får også den fagkompetansen de trenger for å fungere som troppssjefer som utdanning og kurs, men den målrettede og systematiske utviklingen av troppssjefen stopper etter dette.

I lys av teorien som er beskrevet i punkt 2.6, kommer KOU frem til at det er lite hensiktsmessig å skille mellom kompetanseområdene, siden en ufullstendig tilnærming til lederutvikling kan føre til at utviklingen oppleves tilfeldig. Da vi kategoriserte og kodet dataene under koden «fagkompetanse» viste resultatet at bataljonsnivået i EBN og TMBN primært fokuserer på fagkompetanse for å lederutvikle sine troppssjefer. Dette kan være fordi de anser at fagkompetanse er essensielt for å kunne være så effektiv som mulig i ledelsesprosessene. At fokuset i begge bataljoner ligger på utvikling av fagkompetanse gjør at det kan gå på bekostning av utvikling av selv- og sosialkompetanse. Hva har dette å si for tilnærming til egen lederutvikling av troppssjefene?

På den ene siden må troppssjefen inneha fagkompetanse for å lede troppen. Ved at bataljonene systematisert fokuserer på å utvikle fagkompetanse, gjør det at troppssjefene har mulighet til å bli utfordret, motta støtte og bli vurdert innenfor dette kompetanseområdet. Dette gjør at troppssjefen tilegner seg fagkompetansen som behøves. 17 av 24 utsagn under koden «fagkompetanse» handler om at bataljonen legger til rette for utvikling av den fagkompetansen man trenger for å lede troppen og at dette er viktig for troppssjefens lederutvikling.

Det kan også argumenteres for at fokuset på fagkompetanse fører til en ubevist utvikling av selv- og sosialkompetanse som bieffekt. Dette kan skje fordi man blir kjent med troppen sin under operasjoner og i daglig drift. For at bieffekten skal fungere, forutsetter det at troppssjefen har fokus på egen utvikling, og prøver å forstå hvordan menneskene rundt reagerer på hvordan troppssjefen utøver ledelse. Det forutsetter også at troppssjefen er disiplinert og regelmessig vurderer egen ledelse. Et intervjuobjekt forklarer at flere deler av

faget er tett knyttet til ledelse og at utvikling av selv- og sosialkompetanse blir en bieffekt av alle de faglige utfordringer man møter i hverdagen.

*«Stort sett fag ja, det har vært stort sett fag. Ehm. Jeg har ikke kommet helt dit enda at jeg inkluderer ledelse, men det er jo deler av faget som er veldig tett knyttet til ledelse. Spesielt kommunikasjon over samband som alltid er en kjepphest på disse rapportene. Og det, det henger jo med, henger jo sammen med hvordan lederskapet mitt er. Troverdighet og tydelighet.»*

På den andre siden så kan det at det ikke fokuseres på tilbakemelding, og utvikling av selv- og sosialkompetanse, gjøre at troppssjefene kan gå glipp av verdifulle observasjoner eller lærdommer. Dette kan være uheldig siden troppssjefens lederskap og sosialkompetanse, er viktig for om troppssjefen blir ansett som en troverdig leder (Glasø & Surlien, 2019, s. 31). Dette medfører at dersom troppssjefen skal utvikle selv- og sosialkompetanse må troppssjefen selv utlede egne mål, og det er det ikke alltid satt av tid til. Det forutsetter også at man har en god sparringspartner i form av en troppssersjant eller kollega som kan bidra til utviklingen.

*«Man kan gjerne skrive en handlingsplan og jobbe med den, men jeg tror ikke jeg får noe godt utbytte hvis jeg ikke har noen sparringspartner da. En som ser deg fra utsiden. Så jeg tror ikke jeg ville vært i stand til noe som helst egentlig uten å ha en troppssjant som er tilstede og som kan fungere som en sparringspartner da.»*

Fraværet av utviklingselementet støtte kan forklares ved at det er svært ressurskrevende for bataljonen å følge opp hver enkelt troppssjef for å kunne støtte deres utvikling innen alle tre kompetanseområder. Det kan derfor se ut som om man løser dette ved å prioritere fagkompetanse i begge bataljoner. En konsekvens av at utviklingselementet støtte er fraværende er at troppssjefens lederutvikling blir mindre effektiv, og at erfaringslæringen uteblir.

Oppsummert så mener vi at fokuset på fagkompetanse går på bekostning av utvikling av selv- og sosialkompetanse hos troppssjefen. Dette mener vi fordi stort sett alle tilbakemeldinger til troppssjefene omhandler deres fagkompetanse. Dette medfører at de kan gå glipp av verdifulle observasjoner av egen atferd og hvordan de oppfattes som ledere. I denne studien har vi ikke data på at troppssjefene føler de har tiden som behøves for at utvikling av selv- og sosialkompetanse skal bli en bieffekt av bataljonens fokus på utvikling av fagkompetanse. Troppssjefene blir allikevel svært faglige dyktige, og evner å lede troppen sin på en god måte. Ansvaret for selv- og sosialkompetanse overlates til troppssjefens vilje til utvikling, noe som fører til at lederutviklingen ikke oppfattes som helhetlig fra deres synspunkt.

## 4.2 Konsekvenser av at bataljonene ikke har helhetlig tilnærming til lederutvikling

Ovenfor har vi diskutert at bataljonene ikke har helhetlig tilnærming til lederutvikling av alle troppssjefenes kompetanseområder. Fokuset på lederutvikling bør være forankret på sjefsnivå, og Hæren presiserer at lederutvikling er et kollektivt ansvar mellom alle sjefer i avdelingene (Konsept for leder - og ledelsesutvikling i Hæren, 2018).

Analysen viser at lite tid er en faktor som kan forklare hvorfor bataljonene ikke har fokus på helhetlig tilnærming til lederutvikling av troppssjefene, og ikke bruker etablerte lederutviklingsverktøy.

*«Å trekke inn mil360, Neo-pir, og disse store verktøyene, det har vi ikke tid til.»*

Hvis bataljonen hadde hatt en helhetlig plan og større fokus på lederutvikling, er sjansen for at lederutvikling gjennomføres i kompanier og tropper større (Lange, 2003, s. 106). Ved at helhetlig lederutvikling blir en del av fokuset bataljonen har på kompetanseheving, vil det være naturlig å sette av tid og ressurser for å få dette til.

En annen informant sier at det å følge opp lederutvikling over tid er en utfordring. Ved å ha en helhetlig og gjennomført plan kunne bataljonen lagt til rette for at troppssjefene hadde de verktøy og arenaer for å få støtte til dette.

*«Det hjelper så lite å tenke [på lederutvikling] når man ikke klarer å opprettholde og vedlikeholde, eller rett og slett følge det opp over tid. Det er det som er det vanskelige.»*

Flere av informantene opplever systematisk lederutvikling som påtvunget og lite genuint. Dette er et funn som støttes opp av Martinsen & Haagensen (2019, s. 29) som setter fokus på de potensielt uheldige effektene ved systematisk lederutvikling.

*Han første sjefen forsøkte det jo på en formell måte, som han ikke fiksa i det hele tatt, han var jo ikke menneskeperson. [Metoden] var liksom å stille spørsmålene i henhold til skjemaene da. Veldig riktig formelt, men veldig lite [personlig] [...], det funker ikke i det hele tatt, altså selv som MAS-skjema ble oppfylt, så traff det ikke på noen av punktene, selv om det riktige ble sakt.*

Da vi så på kategorien «formelle samtaler» kom det frem at dersom medarbeidersamtalen og midtveissamtalen er de eneste arenaene hvor det snakkes om lederskap, kan samtalene oppleves som om de blir gjennomført for å møte formelle krav i Forsvarets forvaltningsregime. Dersom medarbeidersamtalen derimot benyttes som et supplement til kontinuerlig oppfølging av troppssjefene, oppleves de ofte som svært verdifulle og som et

godt virkemiddel i lederutviklingen. Dette har støtte fra teorien, som vektlegger en kultur for åpne og ærlige tilbakemeldinger over tid som et premiss for god lederutvikling.

Både teori og styrende dokumenter fra Forsvaret sier at bataljonene burde hatt en helhetlig utviklingsplan som tar for seg alle kompetanseområdene. Denne føringen støttes også av tidligere studier av lederutvikling i Forsvaret, som oppfordrer til helhetlig lederutvikling. Hvilke konkrete konsekvenser ville det hatt dersom lederutvikling av troppssjefen ble fokus fra bataljonsnivå?

På den ene siden kan effekten av å ha en helhetlig plan i bataljonen føre til felles forståelse for hvordan troppssjefene bør utvikles. Erfaringer, metoder og lederutviklingsverktøy kunne blitt diskutert og utviklet over flere år for å maksimere utviklingen av troppssjefene. Et eksempel kan være at bataljonen kunne tilrettelagt for et troppssjefsforum hvor en helhetlig plan for lederutvikling blir presentert til troppssjefene ved oppstart i ny avdeling. I tillegg bør metoder for utvikling av selvkompetanse, hvordan utvikle en ærlig tilbakemeldingskultur og hvilke forberedelser man kan gjøre for å øke sin fagkompetanse, være gjennomgående temaer i hverdagen. På denne måten kunne troppssjefer få inntrykket av at bataljonen har fokus på lederutvikling og dermed bli påvirket til å ha fokus på det samme.

En helhetlig plan ville gjort det vanskeligere å bortprioritere lederutvikling når andre arbeidsoppgaver må løses. Hvis lederutvikling er en del av fokuset til bataljonen, og ikke bare noe som gjøres tilfeldig, ville det vært naturlig for troppssjefene at lederutvikling hadde blitt prioritert foran mindre viktige arbeidsoppgaver. Det kunne også gjort at troppssjefene selv prioriterte tid og ressurser til det, da det er en aksept for å bruke tid på lederutvikling i avdelingen.

På den andre siden så er det ikke nødvendigvis kun ulemper ved mangelen på en systematisk og helhetlig plan til lederutvikling fra bataljonen. Mennesker lærer og utvikler seg forskjellig basert på ferdigheter, holdninger og kunnskap, og et fast program fra bataljonens side, er ikke sikret å ha like god effekt på alle troppssjefene som forskjellige individer (Krigsskolen, 2015, s. 18). Det er opp til sjefer på alle nivåer å sørge for at man videreutvikler seg, og ved at bataljonen ikke har en helhetlig plan, tillater det at kompanisjefer og troppssjefer i større grad kan styre hvordan lederutviklingen skal fokusere på, etter hva de selv trenger å utvikle. Dette krever at troppssjefen innehar selvkompetanse og klarer å identifisere hva man ønsker å

utvikle. Kompanisjefen må i tillegg prioritere dette, og sette av tid til at troppssjefen kan gjennomføre lederutvikling.

Ved at bataljonene ikke har en helhetlig plan for lederutvikling kan man også unngå at troppssjefen føler at de aktiviteter som iverksettes for å drive lederutvikling oppleves som påtvunget. Da kan troppssjefene selv velge hvilken tilnærming de ønsker å ha til lederutvikling, for å skape mening og motivasjon for å utvikle seg.

For å oppsummere, mener vi at bataljonen burde hatt en tydelig, helhetlig plan for lederutvikling av troppssjefene sine, og stilt krav til gjennomføring av denne. Da ville troppssjefene opplevd at bataljonen hadde et kontinuerlig fokus på lederutvikling, og dermed blitt påvirket til å fokusere på lederutvikling selv. Dette kan medføre at lederutvikling ville blitt prioritert foran andre arbeidsoppgaver, det ville blitt satt av tid til å benytte seg av ulike lederutviklingsverktøy, og at troppssjefene kunne opplevd en større utvikling i løpet av sine to år i stilling.

Det blir feil å legge all skyld for manglende lederutvikling av troppssjefen på bataljonen. Troppssjefene blir selv ansvarliggjort når bataljonen ikke legger til rette for lederutvikling på optimal måte. Vilje til egen utvikling viser seg derfor å bli sentralt for om troppssjefene prioriterer egen lederutvikling etter Krigsskolen.

#### **4.3 Troppssjefene må utvikle selv- og sosialkompetanse på egenhånd i hverdagen**

I andre del av drøftingskapittelet kommer vi frem til at troppssjefens vilje til utvikling, er essensiell for at lederutvikling skal bli prioritert. Under intervjuene opplever vi ikke at det er et skrikende behov for lederutvikling i avdelingene, og det fremstår heller ikke som avgjørende for bataljonens fremtid at den enkelte løytnant opplever optimal personlig utvikling i sin tid på troppsnivå.

At det ikke stilles krav til utvikling av selv- og sosialkompetanse fra bataljon og kompani, gir tydelige inngangsvurdier til troppssjefen for prioritering av egen lederutvikling.

*«Jeg tror han [KPSJ] forventer at [lederutvikling] er noe jeg må ta tak i selv, og være den som er pådriver for det. Det betyr at jeg må aktivt engasjere han i det. Men selv om vi hadde den samtalen der han mente at [lederutvikling] er noe vi skulle bruke tid på, så tror jeg veldig lite kommer til å skje hvis ikke jeg selv tar tak i det.»*

Informanter fra begge avdelinger forteller også om en forventning fra avdelingen om at troppssjefene er «innafor» når de kommer fra KS. Dette kan forklare hvorfor terskelen for å gi tilbakemeldinger på selv- og sosialkompetanse er såpass høy, og hvorfor det fokuseres på fagkompetanse fra overordnet nivå.

*«Så er det litt med dette med tid og fokus også. Det er ikke fokus på det i avdelingene, det er en aksept for at når du er ferdig på KS så tilfredsstiller du en viss standard, da får det være godt nok. Det er mitt inntrykk. Men jeg vil påstå at mange som kommer ut fra KS, meg selv inkludert har et stort behov for å videreutvikles.»*

For å motta vurderinger omkring selv- og sosialkompetanse, blir troppssjefen selv ansvarlig for å etablere den tilbakemeldingskulturen som kreves. Informantene forteller at tilbakemeldingene på hvordan man utøver ledelse ofte oppleves som tilfeldige, og at de ikke blir systematisert. Det tar også lang tid før under- og sideordnede tør å gi tilbakemeldinger til sjefen siden det ikke føles naturlig for dem. Under våre intervjuer kommer det frem interessante synspunkter omkring hvorfor det kan være slik.

*«[...] men jeg har jo ikke fått de [tilbakemeldingene] jeg ønsker på en måte. Konstruktive tilbakemeldinger, det har jeg ikke fått enda. Det er litt som jeg sa tidligere også, det kan være fordi de [grenaderene] trår litt varsomt også.. Av en eller annen grunn».*

Flere informanter nevner at én mulig grunn til fraværet av tilbakemeldinger på troppssjefen som person, kan være at de ansatte er redde for at sjefen skal straffe ærlige tilbakemeldinger med dårlige tjenesteuttalelser eller manglende påtegning til tjeneste i fremtiden.

*«Jeg er jo en autoritetsperson i deres øyne, jeg skriver tjenesteuttalelse, jeg gir anbefalinger videre til andre arbeidsgivere, du skriver jo påtegning når de søker stillinger både i inn og utland, [...] jeg være bevisst på alt jeg gjør påvirker [...] måten de kommuniserer med meg, det er ikke alltid vi er på samme nivå selv om jeg prøver å senke meg ned, eller heve dem opp»*

Som vi beskriver i teorikapittelet er det sentralt for utvikling at troppssjefen mottar tilbakemeldinger for å utvikle seg. 24 utsagn fra informantene ble kodet under kategorien «tilbakemeldingskultur», og da vi tolket utsagnene så vi at informantene støttet teorien. Tilbakemeldingskultur kan derfor sees på som essensielt for utvikling av kompetanseområdene.

Flere av troppssjefene vi har snakket med beskriver at et av verktøyene de har tatt med ifra Krigsskolen er refleksjonsnotatet. Allikevel blir refleksjoner omkring egen ledelse opplevd som amputert når det mangler tilbakemeldinger fra underordnede på deres oppfattelse av troppssjefenes lederatferd. Krigsskolen (2015, s. 23) nevner 360-graders tilbakemelding som et verktøy som skal legge til rette for dette, men ingen av troppssjefene vi har snakket med

sier at denne undersøkelsen har blitt gjennomført i deres tropp, blant annet på grunn av mangel av tid.

I begge bataljoner er arbeidstempoet ekstremt høyt, og det settes stort sett ikke av tid til lederutvikling. Derfor trekkes hverdagen frem som den beste arenaen for helhetlig lederutvikling blant informantene. 34 av 58 utsagn innenfor kategorien «lederutvikling» handlet om hvordan uformelle samtaler og utfordringer i hverdagen utviklet troppssjefen. Et intervjuobjekt beskriver hvordan han ser på samtalene i hverdagen som den arenaen der det foregår mest lederutvikling. Dette er noe som støtter opp under den teoretiske tilnærmingen om at lederutvikling er noe som foregår hele tiden, og ikke behøver å settes i system (Westli, Bergheim, & Eid, 2012).

*«LU for meg, det handler om samtalene du har med de rundt deg, ikke de «nå setter vi oss ned på bordet og frem med skjema-samtalene». Det er den løpeturen du tar med NKen din, eller den kaffipraten du tar, eller de uformelle settingene. [...] Det er liksom hele dagen, det er hele tiden, ubevisst. Men det er kanskje derfor vi er ledere. Fordi vi, vi har dette iboende i oss. At det ikke må være en kunstig setting som «nå setter vi oss på et nøytralt sted, for det er det som står i skjemaet» Også skal vi sitte og snakke om lederskapet ditt det siste halve året.»*

Det at informantene forteller at egen lederutvikling foregår i hverdagen, og ikke er systematisert, får betydning for hvordan troppssjefene bruker commandteamet for å utvikle seg. Da vi sorterte og tolket dataene i analyseprosessen, kom det frem at informanter fra begge bataljonene nevner troppssersjanten som den nærmeste makkeren i hverdagen. Troppssjefen og troppssersjanten utgjør commandteamet i en tropp. Troppssjefen bruker troppssersjanten til å styrke egen lederutvikling gjennom verdifulle og ærlige tilbakemeldinger på hvordan egen ledelse oppfattes og som støtte i vanskelige situasjoner. Samspillet mellom troppssjef og troppssersjant blir spesielt viktig når bataljonene ikke gir systematiserte tilbakemeldinger på selv- og sosialkompetanse til troppssjefene i hverdagen.

*«Det er én person som gir meg veldig mange tilbakemeldinger, og det er troppssersjanten min. Vi diskuterer jo veldig mye, og han gir meg ofte tilbakemeldinger. Det hjelper jo at han er en skikkelig gammel ringrev, [...] og er mer erfaren enn meg igjen. Så han er veldig tydelig på at han sier veldig fort ifra hvis han ikke er fornøyd, men han er også veldig god til å komme med ting han syntes jeg gjør bra.»*

Det kommer også frem i analysen at flere troppssjefer er redde for å uttale til troppen at de har et behov for å utvikle seg. Denne balansegangen beskrives i teorien som skillet mellom begrepene leder- og lederskapsutvikling, som vi redegjorde for i punkt 1.5.2. Det viser seg at informantene syntes dette skillet er vanskelig, men teorien er klar på at lederutvikling ikke må



foregå isolert fra lederskapsutvikling da prosessene påvirker hverandre (Day, 2001, s. 586; Krigsskolen, 2015, s. 18).

*«Skal jeg være ærlig, så tror jeg at [mine underordnede] ser, [...] på det som litt sånn pretensiøst å bruke [...] tid på seg selv. Det vet jeg ikke hvor godt flyer altså. [...] i den posisjonen jeg sitter i nå, så kan det ikke være meg og mine behov som står i fokus. Det er alle andre. Så det å si at «ok, jeg ønsker å bruke dere for å utvikle meg selv til å bli en bedre leder. Den sitter veldig langt inne.»*

Denne utfordringen forsterkes av at det fremstår som om det ikke er en kultur for at troppssjefene skal utvikle seg, men kun fokusere på utvikling av sine underordnede. Som vi skrev i konklusjonen i punkt 4.2 er egen vilje til utvikling et premiss for at underordnede skal være opptatt av det samme. Informantene sier at dette fokuset kan være vanskelig å uttale seg om til troppen uten å virke egoistisk og selvsentret.

Etter våre intervjuer, viser det seg at troppssjefer blir ansvarliggjort for egen lederutvikling i årene som troppssjef. Dette er både naturlig og forventet, men det kan allikevel være både fordeler og ulemper for troppssjefen at lederutvikling foregår uten en overordnet og systematisk plan for utvikling av alle kompetanseområdene. En kultur hvor det er rom for tilbakemeldinger til ledelse på alle nivåer, tar tid å etablere i en allerede hektisk hverdag hvor lederutvikling ikke prioriteres, men hva betyr dette for den praktiske tilnærmingen til egen lederutvikling av troppssjefen?

At troppssjefene selv blir ansvarlig for å legge til rette for å få tilbakemeldinger på selv- og sosialkompetanse kan med stor sannsynlighet føre til at lederutviklingen ikke blir så effektiv som den kunne vært. På den ene siden er arbeidet med å skape en avdelingskultur med rom for åpne og ærlige tilbakemeldinger noe troppssjefene reflekterer mye rundt og føler ansvar for. Dersom man lykkes i dette arbeidet vil troppssjefen kunne motta enkelte tilbakemeldinger på egen atferd og utøvd ledelse som vil styrke troppssjefens utvikling av selv- og sosialkompetanse.

På den andre siden tar det lang tid å skape en slik kultur, og man kan ikke forvente at den er tilstede fra oppstart. Dette kan være problematisk siden troppssjefen har begrenset tidsperspektiv til to år i stilling. Dersom man ikke arver en tropp som har tilbakemeldingskultur fra før, er det ikke sikkert det er nok tid til å skape den tryggheten som trengs for at kulturen skal komme på plass. Det kreves også gjensidig tillit for at ansatte skal tørre å gi verdifulle tilbakemeldinger omkring hvordan troppssjefen oppfattes i lederrollen uten å være anonyme og redd for konsekvenser. Det kan derfor være fordelaktig å bruke

verktøy som finnes i avdelingen som 360-tilbakemeldinger for å la ansatte kunne gi ærlige og anonyme tilbakemeldinger til troppssjefen på hvordan han oppfattes i lederrollen før denne kulturen er etablert.

Siden det ikke settes av dedikert tid til helhetlig systematisert lederutvikling kan dette føre til at troppssjefene ender med å bortprioritere egen lederutvikling til fordel for å utvikle sine underordnede. Det viser seg derfor at konklusjonen fra 4.2 om at vilje til utvikling er nødvendig, stemmer godt. Siden tilbakemeldingene som gis til troppssjefen ikke blir systematisert kan dette føre til at dersom man ønsker å bli bedre, må man kontinuerlig huske på sine egne utviklingsområder og utviklingspotensialer. Hva krever dette av troppssjefen?

På den ene siden er troppssjefen nødt til å være sosialt årvåken og påskrudd for å oppfatte de tilfeldige tilbakemeldingene han får på sitt lederskap. Dette krever at troppssjefen vet hva som skal utvikles og innehar vilje til å bruke verktøyene man lærte på Krigsskolen som kreves for å videreutvikle selv- og sosialkompetanse.

På den andre siden kan troppssersjanten bidra til å støtte troppssjefens egen lederutvikling i hverdagen. Det er både fordeler og utfordringer med at commandteamet blir den eneste arenaen som troppssjefen har til å få genuin vurdering og støtte. Troppssersjanten kjenner troppssjefen godt på grunn av deres tette arbeidsforhold og flere informanter bruker troppssersjanten for å utvikle seg, selv om dette ikke er en av de stadfestede ansvarsområdene til troppssersjanten (Hæren, 2019, s. 6). Dette kan gjøre at troppssersjanten i mindre grad vil være nervøs for at det skal gå utover tjenesteuttalsen, fordi det er en naturlig del av arbeidshverdagen. Troppssersjanten kan også sitte i samme stilling over flere år og dermed bruke denne erfaringen til å diskutere med troppssjefen om hva som har fungert i troppen tidligere og hva han ser for seg at man bør bygge videre på i troppen.

Utfordringen er dersom man har en uerfaren troppssersjant, eller at commandteamet ikke evner å samarbeide på personlig plan. Da vil troppssjefen kunne risikere å stå igjen uten støtte i en utfordrende situasjon, noe som ikke heldig for videreutvikling av lederskapet, og kan virke destruktivt for personlig utvikling. Spesielt vanskelig kan vi tenke oss at dette kan bli i fremtiden dersom troppssersjantene som utdannes, ikke innehar den faglige tyngde og erfaringen som kreves for å støtte opp under dannelsen av sin troppssjef.

Troppssjefene i begge bataljoner føler at de utfordres daglig, noe som fører til at de opplever utvikling og at de blir bedre. Det er allikevel et problem at tilbakemeldingene som omhandler selv- og sosialkompetanse, ofte uteblir i etterkant av utfordringene hvis ikke troppssjefene aktivt søker disse tilbakemeldingene selv. Som skrevet ovenfor så kommer det frem at flere troppssjefer vegrer seg for å uttale seg at de ønsker å bli bedre, men at fokuset ligger på å utvikle de under seg. Dette kan ha konsekvenser for den praktiske tilnærmingen til egen lederutvikling.

På den ene siden kan det at troppssjefens tilnærming til egen lederutvikling blir bortprioritert til fordel for andres utvikling, føre til at troppen opplever at troppssjefen bryr seg om dem og deres utvikling. Dette kan føre til at de får tillit til troppssjefen som kan legge til rette for at det blir lettere for troppssjefen å etablere tilbakemeldingskulturen som kreves.

På den andre siden så kan troppssjefen gå glipp av tilbakemeldinger rundt eget lederskap fordi han ikke har delt sine målsettinger eller fordi han vegrer seg for å uttale at han ønsker utvikling i frykt av å bli oppfattet som selvbevisst. Ved at troppssjefen ikke viser troppen vilje til egen utvikling, risikerer han at fokuset på personlig utvikling forsvinner i troppen. Et eksempel er hvis troppssjefen pålegger sine underordnede å skrive målsetninger, men velger å ikke presentere sine egne til troppen, kan dette føre til at de underordnede legger mindre innsats i det fordi det ikke er «viktig» nok for troppssjefen å gjøre det samme. Denne diskusjonen viser det vanskelige skillet mellom leder- og lederskapsutvikling som beskrevet i punkt 1.5.2, og kan gjøre at utviklingen av både troppssjefen og troppen kan bli mindre effektiv.

For å oppsummere mener vi konsekvensene av at troppssjefen selv er ansvarlig for egen lederutvikling er at lederutviklingen av troppssjefen kan bli tilfeldig og lite effektiv. Dette er fordi den i stor grad hviler på troppssjefens egen interesse for lederutvikling, spesielt innenfor selv- og sosialkompetanse. Ifølge Krigsskolen (2015, s. 14) krever utvikling av selv- og sosialkompetanse tilbakemeldinger utenfra siden kjennskap til egne styrker og svakheter er sentralt for å utvikle disse. Å gi personlige tilbakemeldinger til troppssjef kan oppleves som direkte og vanskelig for de undergitte, og bruk av verktøy som allerede finnes i Forsvaret kan gjøre det lettere å samle inn disse dataene. At troppssjefen har mulighet til å lene seg på troppssersjanten for vurdering og støtte kan være gunstig som kilde til ærlige tilbakemeldinger, men dette krever at commandteamet fungerer godt på personlig plan, og at troppssersjanten har nok erfaring til å kunne bidra til dannelsen av sin troppssjef.

Denne erkjennelsen gjør at dersom man skal utvikle seg som leder i tjenesten som troppssjef, må man ha egeninteresse av å utvikle seg. Man er også nødt til å sette av tid til å bygge personlige relasjoner som er tuftet på tillit og troverdighet med de rundt seg, noe som tar lang tid og krever innsats.

#### **4.4 Ikke nok tid til lederutvikling. Forklaring eller ansvarsfraskrivelse?**

Ovenfor har vi diskutert at bataljonen ikke har en helhetlig plan for lederutvikling av alle kompetanseområdene, at fokuset på fagkompetanse kan gå på bekostning av selv- og sosialkompetanse og at troppssjefen selv er ansvarlig for egen utvikling. Dette medfører blant annet at det ikke settes av tid til å lederutvikle seg fordi det ikke stilles krav til det. Dette kan gjøre at andre arbeidsoppgaver blir prioritert foran egen lederutvikling.

Et gjennomgående tema blant informantene, er at erfaringene fra én aktivitet ofte går i glemmeboka fordi man ikke har nok tid til å reflektere, diskutere og gjøre erfaring om til læring.

*«Jeg har nesten lyst til å si at det er en sånn 30/70% fordeling [...]. I 30 % av tilfellene har vi tida til det. Hvis vi har 10 øvelser så er det 3 øvelser hvor vi genuint opplever at alle har fått sagt sitt og alle har fått identifisert på person at dette må bli bedre, men i 70 % av tilfellene så glir man, eller blir dratt inn i neste aktivitet.»*

Da vi spurte informantene om hvilke lederutviklingsverktøy de har tatt med seg fra Krigsskolen, svarte de at det ikke settes av tid til å bruke disse i avdelingen. Dette står i kontrast til anbefalingene fra teorien som understreker viktigheten av å reflektere over erfaringer for at de skal bli til læring som kan føre til utvikling.

*«Og så traff virkeligheten.. [...] det er overhodet ikke tid til det, og det havner alltid i bakerste rekke da. Jeg har så langt i høst, eller så langt i løpet av tiden min på jobb, ikke pratet noe mer hverken med sjefen min eller med kollegaen min i nabo-tropp om [lederutviklingsverktøy], fordi det er rett og slett drift av troppen og oppdragsløsning som får alt fokus.»*

Flere av troppssjefene forklarer at mangel på tid hindrer ønsket fokus på egen lederutvikling, og at ansvarsfølelsen for denne ikke er stor nok til at man er villig til å bruke tid på lederutvikling.

*«Jeg kjenner på et lite ansvar [for å utvikle meg som leder], men jeg tror ikke jeg er så bevisst på det i hverdagen, at dette er noe jeg må bruke tid på. [...] Hvis jeg skal bruke tid på å utvikle meg selv, altså jobbe med en handlingsplan, eller bruke noen av de verktøyene vi lærte på KS, så skal jeg være så ærlig å si at det er ikke noe jeg vil gjøre på fritiden. Da skjer det i arbeidstid, og da havner det bakerst i rekka.»*

Under intervjuene finner vi allikevel tegn til at det finnes tid i hverdagen dersom troppssjefene prioriterer dette.

*«Ja, altså, jeg kan jo bestemme hvor mye tid jeg setter av til det. [...] Men, det er klart at det er der man må være knallhard i prioriteringen, og si at nå lar du børsa ligge, også tar vi en halvtime.»*

Både teorien og informantene er samsvarte om at det er viktig å videreutvikle seg for å bli en bedre militær leder. Under analysen av data ble 19 utsagn kodet under kategorien «tidspresset» og 15 av disse utsagnene hadde en likhet ved at de var gitt en unik kode forklart med «tiden strekker ikke til for ønsket lederutvikling».

Bør man bruke tid som man kunne brukt på øving til lederutvikling? Er tiden som blir satt av nok for å maksimere erfaringslæringen og har man tid til å følge dette opp ved neste aktivitet? Er arbeidsbelastning og tidspress en forklaring på hvorfor troppssjefen ikke oppnår ønsket lederutvikling, eller er det en unnskyldning for manglende vilje?

På den ene siden, skylder troppssjefene på mangelfull tid til lederutvikling når vi spør om hvorfor dette ikke prioriteres i hverdagen. Det legges ikke opp til at man lærer av erfaringene som blir gjort og det oppleves at det er viktigere å gjennomføre neste planlagte aktivitet enn å ta seg tid til å reflektere over erfaringene som gjøres i tjenesten. Når bataljonen ikke har fokus på erfaringslæring på alle nivå, og forventer at kompaniene skal utnytte ressursene som stilles til disposisjon til det fulle, kan en konsekvens av dette være at man ikke har tid til å prioritere lederutvikling. Utdanning, trening og øving blir viktigere siden dette er målbart. Resultatet blir at man kan ende med å gjøre de samme feil om igjen, og dermed ikke oppnår ønsket lederutvikling.

På den andre siden kan man spørre seg om det er behov for spesifikk tid til lederutvikling. Informantene sier selv at tiden til lederutvikling finnes i hverdagen ved knallhard prioritering. Lederutviklingen av troppssjefen hviler derfor også på at den enkelte troppssjef er nødt til å være ansvaret bevisst for egen lederutvikling og prioritere tid til dette for å unngå at lederutviklingen stagnerer.

At lederutviklingsverktøyene på Krigsskolen ikke tas i bruk blant troppssjefene kan forklares med at bataljonen ikke har et uttalt fokus om helhetlig lederutvikling, og at det ikke stilles krav til bruken. Da blir verktøyene bortprioritert av troppssjefen fordi bruken av disse krever innsats, dedikasjon og tid. Det at troppssjefene i stor grad ikke investerer tid i egen

lederutvikling, kan være med på å påvirke vår oppfattelse av at den helhetlige planen for lederutvikling oppleves som tilfeldig og lite effektiv.

For å oppsummere, mener vi tidspresset gjør at troppssjefen ikke opplever ønsket lederutvikling. Det burde settes av mer tid til lederutvikling av troppssjefen fra overordnet side, men troppssjefen må også ansvarliggjøres og stilles krav til. Våre funn viser at hvis man prioriterer knallhardt så kan det være mulig å sette av tid til lederutvikling. Burde troppssjefene gått i seg selv og prioritert tøffere for å utvikle seg selv som militær profesjonsutøver? Dette spørsmålet er det ikke noe klart svar på, og som nevnt er det flere grunner til lederutvikling blir bortprioritert. Hensikten med denne studien er ikke å gi noen fasit på hvordan det bør gjennomføres, men å få et nyansert innblikk i den praktiske tilnærming til egen lederutvikling hos troppssjefen.

#### **4.5 Studiens anbefalinger til tiltak som kan fremme lederutvikling av troppssjefene**

Ved at bataljonene har fokus på lederutvikling av offiserer generelt og troppssjefer spesielt, vil troppssjefene sannsynligvis oppleve større utbytte og interesse for egen lederutvikling. Sjefer på alle nivå bør stille krav til at undergitte har et klart forhold til sterke og svake sider i egen ledelse. Dette vil tvinge frem refleksjon rundt utviklingspotensialer omkring selv- og sosialkompetanse, som bør presenteres som en plan for egen utvikling til nærmeste sjef, og egen ledergruppe.

Troppssjefene vi har snakket med får få tilbakemeldinger på eget lederskap, med mindre man gjør noe som er uakseptabelt. Dette fører til at troppssjefene får få tilbakemeldinger og lite verdifull informasjon fra eksterne som kan brukes i vurdering av egen ledelse. Dette kan løses ved å legge til rette for tilbakemelding til troppssjefene, spesielt på selv- og sosialkompetanse. Konkrete verktøy for dette kan være Mil360, lederseminarer, spørreundersøkelse, og bruk av lagførere for å få temperaturen blant de ansatte.

Denne studien viser at troppssjefene ikke har en dedikert samtalepartner angående ledelsesutfordringer bortsett fra troppssersjanten. På høyere gradsnivå i Forsvaret finnes gode mentorprogrammer hvor ledertalenter får velge en ledelsesmentor. Et forslag kan være å vurdere om det er gjennomførbart med en mentorordning hvor troppssjefene kan ha en fast sparringspartner på ledelse for å øke utviklingselementet støtte.

Et annet konkret tiltak for lederutvikling av troppssjefene kan være å sette av tid til diskusjonsforum mellom troppssjefer på tvers av underavdelinger i bataljonen hvor man diskuterer ledelse. Bataljonen kan også med fordel tildele en fast mentor til denne gruppen troppssjefer for å følge opp lederskapet. Dette vil kreve tid og ressurser fra andre arbeidsoppgaver, men vi tror at det ville hatt en god effekt for utviklingen av troppssjefenes lederskap.

## 5 Konklusjon

Formålet med studien har vært å undersøke den praktiske tilnærmingen til egen lederutvikling av troppssjefer i Etterretningsbataljonen og Telemark Bataljon. Dette har vi gjort ved å innhente datamateriale gjennom seks intervjuer med offiserer som er, eller har jobbet, som troppssjef i bataljonene. Vi analyserte dataene ved bruk av metoden for fenomenologisk undersøkelse for å tolke utsagn og identifisere mønstre, likheter og forskjeller i troppssjefens tilnærming til egen lederutvikling. Analysen identifiserte fire temaer med direkte påvirkning for troppssjefene. Vi anerkjenner at det relativt smale utvalget av kilder gjør at vi kun skrapet i overflaten av dette temaet, men vi føler allikevel at vi har nok data til å presentere et nyansert innblikk i hva som er den praktiske tilnærmingen til egen lederutvikling hos troppssjefen er i begge bataljoner.

De første temaene vi diskuterer handler om hvordan bataljonens tilnærming til lederutvikling påvirker hvordan troppssjefen selv velger å fokusere på egen lederutvikling. For det første har hverken EBN eller TMBN en helhetlig tilnærming til lederutvikling av troppssjefene.

Vi konkluderer med at bataljonene burde hatt en helhetlig plan for å sette lederutvikling i fokus, og prioritere lederutvikling foran mindre viktige arbeidsoppgaver. En helhetlig tilnærming til lederutvikling vil kunne føre til at det også blir satt av tid til å benytte seg av lederutviklingsverktøy. Dette vil styrke troppssjefens utvikling, og gjøre at bataljonens lederutviklingsplan fremstår gjennomtenkt. Et fokus fra bataljonene omkring hvordan man skal tenke og gjennomføre lederutvikling, vil kunne medføre at troppssjefene blir opptatt av det samme.

For det andre konkluderer vi med at fokuset på fagkompetanse går på bekostning av utvikling av selv- og sosialkompetanse, fordi alle tilbakemeldinger til troppssjefen går på fag. Dermed går troppssjefene glipp av verdifulle erfaringer som kunne styrket utviklingen av selv- og

sosialkompetanse. Fraværet av eksterne tilbakemeldinger minimerer troppssjefenes refleksjon og egenvurdering, og er hemmende for utvikling.

Bataljonene stiller ikke krav til, og har ikke en helhetlig tilnærming til lederutvikling av troppssjefene. Troppssjefene blir for det første, ansvarliggjort for egen lederutvikling, spesielt på selv- og sosialkompetanse. Troppssjefenes tilnærming blir da å etablere en åpen og ærlig tilbakemeldingskultur for å kunne få tilbakemeldinger på eget lederskap. For det andre, blir troppssersjanten svært viktig for troppssjefens utvikling, men en forutsetning for dette er at commandteamet fungerer på personlig plan. For det tredje omtaler alle informantene hverdagen som den største arenaen for lederutvikling, men dette krever vilje og selvledelse fra troppssjefen for å oppleve utvikling av alle kompetanseområdene. For det fjerde ser vi at mangelen på krav og troppssjefens frykt for å fremstå som selvopptatt, fører til at troppssjefene vegrer seg for å uttale behovet for egen utvikling. Dette kan føre til at lagførere og soldater blir bedre, men troppssjefen blir på stedet hvil. Disse fire punktene representerer hva som er den praktiske tilnærmingen til egen lederutvikling hos troppssjefer i EBN og TMBN.

Hovedkonklusjonen er at vilje til egen utvikling er essensielt for at lederutvikling som troppssjef skal skje. Spesielt utvikling selv- og sosialkompetanse som krever troverdige personlige relasjoner basert på tillit krever innsats.

Tid til å gjennomføre tiltakene som er nevnt over, er det siste temaet som diskuteres. Selv om troppssjefene sier at det ikke er nok tid til lederutvikling i hverdagen, er det flere intervjuobjekter som understreker at med knallhard prioritering av tid, finnes mulighetene. Det er forståelig at denne prioriteringen er vanskelig, men det er vår anbefaling at man har fokus på en balansert tilnærming til videreutvikling av alle kompetanseområdene. Ved at utviklingselementene støtte og vurdering får større plass i hverdagen, selv om dette kan gå på bekostning av ambisjonene til enkelte aktiviteter, kan man legge til rette for effektiv utvikling.

Det har ikke blitt skrevet om lederutvikling av troppssjefen tidligere, og dette var en av grunnene til at vi valgte å skrive denne oppgaven. Det viser seg allikevel at våre funn støtter opp under hva tidligere studier skriver om den helhetlige tilnærmingen til lederutvikling i Forsvaret. Som troppssjef er man nødt til tvinge seg selv til å balansere innsatsen mot å utvikle troppen, med innsatsen rundt videreutvikling av egen ledelse. Erkjennelsen om at man



aldri er ferdig utlært er noe som alle troppssjefer bør huske i hverdagen for å ikke glemme det arbeidet som kreves for å være en god, relevant og utviklingsorientert militær leder.

### **5.1 Forslag til videre forskning**

I forlengelse av denne studien kan det være interessant å undersøke hvordan Krigsskolen kan legge til rette for lederutvikling som samsvarer med virkeligheten i avdeling. Under dette kan det forskes på hvordan man best mulig skaper en åpen og ærlig tilbakemeldingskultur. En annen interessant tematikk er hvordan man kan effektivisere erfaringslæring i hverdagen for å unngå at man gjøre de samme feil flere ganger.

## 6 Litteraturliste

- Boe, O., & Hjortmo, H. (2017). The Norwegian Military Academy's Concept of Leadership Development. *Proceedings of EDULEARN17 Conference*, 4887-4894.
- Clausewitz, C. v. (1984). *On War*. New Jersey: Princeton University Press.
- Dahl, M. O. (2018). *Krigsskolens lederutvikling*. Oslo: Krigsskolen.
- Day, D. V. (2001). Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- DeRue, S. D., & Workman, K. (2012). *Toward a Positive and Dynamic Theory of Leadership Development*. Hentet fra Cornell University School of Hotel Administration: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/855>
- Dweck, C. S. (2007). *Mental Vekst*. Oslo: N.W. Damm og Søn AS.
- Forsvaret. (2013, Juli 13). *Etterretningsbataljonen*. Hentet fra Forsvaret: <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Etterretningsbataljonen>
- Forsvaret. (2013, Februar 28). *Telemark Bataljon*. Hentet fra Forsvaret: <https://forsvaret.no/fakta/organisasjon/Haeren/Brigade-Nord/Telemark-Bataljon>
- Forsvaret. (2018, August 20). *Forsvaret*. Hentet fra Ny avdeling på plass i Irak: <https://forsvaret.no/aktuelt/kommando-overforing-i-irak>
- Forsvaret. (2018). *Konsept for leder - og ledelsesutvikling i Hæren*. Bardufoss: Hæren.
- Forsvaret. (2019). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaen.
- Forsvaret. (2019). *Forsvarets Personellhåndbok Del F*. Hamar: FPVS.
- Forsvaret. (2020, Mars 3). *Forsvaret*. Hentet fra Cold Response 2020: <https://forsvaret.no/coldresponse>
- Forsvarsdepartementet. (2015). *Prop. 151 S - Kampkraft og bærekraft*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Glasø, L., & Surlien, S. (2019). *Troppsjeffens offiserskompetanse og personlighetstrekk*. Oslo: Krigsskolen.
- Grønmo, S. (2020, januar 10). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra SNL: [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)
- Grimen, H. (2008). Profesjon og kunnskap. I L. Terum, & A. Moland, *Profesjonskunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haagensen, B., & Martinsen, G. T. (2019). *Lederutvikling i Hæren - Hva er det?* Tromsø: Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning - UIT.
- Hæren. (2018). *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*. Oslo: Forsvaret.
- Hæren. (2019). *Instruks for ansvars- og oppgavefordeling i commandteam fra tropp til bataljon i Hæren*. Bardufoss: Hæren.
- Hærens Våpenskole. (2012). *Stormtroppen i felt*. Rena: Hærens Våpenskole.
- Hærens Våpenskole. (2018). *UD 6-82-1-U1 - Håndbok i patruljetjeneste for Hæren*. Rena: Hærens Våpenskole.
- Horgen, M., & Steineger, J. (2017). *Leder - og ledelsesutvikling i Forsvaret*.

- Husby, E. (2015). *Lederutvikling - Gjennomføres det lederutvikling av plikttersjantene fra HBS?* Oslo: Krigsskolen.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag A/S.
- Krigsskolen. (2015). *Konsept for offisersutvikling*. Oslo: Krigsskolen.
- Lange, B. K. (2003). *Hvordan kan vi forklare at lederutvikling oppfattes forskjellig av ulike grupper ledere*. Bergen: Samfuns- og næringslivsforskning AS.
- MaxQDA. (2020). *MaxQDA*. Hentet fra What is MaxQDA?: <https://www.maxqda.com/what-is-maxqda>
- McCall, M. (2010). Peeling the Onion: Getting Inside Experience-Based Leadership Development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, ss. 61-68.
- McCauley, C., Ruderman, M., & Van Velsor, E. (2010). Introduction: Our View of Leadership Development. I M. Ruderman, C. McCauley, & E. Van Velsor, *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (ss. 1-26). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Nordgaard, M. (2014). *Fra tanke til handling - En kasusstudie av lederutvikling på Krigsskolen*. Trondheim: Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse Pedagogisk institutt - NTNU.
- Palmer, N. F., Hannah, S. T., & Sosnowik, D. E. (2011). Leader development for dangerous Contexts. I P. L. Sweeney, *Leadership in Dangerous Situations : A Handbook for the Armed Forces, Emergency Services, and First Responders* (ss. 350-369). Annapolis: Naval Institute Press.
- Størkersen, S. B. (2015). *Krigsskolens lederutvikling - Hvordan vet vi at den treffer?* Oslo: Krigsskolen.
- Sweeny, P. J., Matthews, M. D., & Lester, P. B. (2011). Leading in Dangerous Situations: An Overview of the Unique Challenges. I *Leadership in Dangerous Situations*. Naval Institute Press.
- Westli, H. K., Bergheim, K., & Eid, J. (2012, Januar). *magma.no*. Hentet fra Lederutvikling i Forsvaret: [www.magma.no/lederutvikling-i-forsvaret](http://www.magma.no/lederutvikling-i-forsvaret)
- Ørjasæter, E. (2012, Mai 21). *Er ledelsesforskning tull?* Hentet fra E24: <https://e24.no/naeringsliv/i/m6bPOO/er-ledelsesforskning-tull>

## 7 Vedlegg

1. Intervjuguide: Hvordan foregår lederutvikling etter KS?

## Vedlegg 1: Intervjuguide Hvordan foregår lederutvikling etter KS?

**PF:** Hvordan foregår lederutvikling av offiseren de fem første årene etter gjennomført Krigsskole? **H:** Arbeidsbelastningen er så høy at lederutvikling kommer i andre rekke, og ikke blir prioritert dersom det ikke legges fokus på dette fra KP eller BN nivå.

### Oppbygging av intervju:

1. Generelt om lederutvikling,
2. Spesifikke spørsmål rettet mot problemstilling og hypotese med oppfølgingsspørsmål.
3. Oppsummering

### FORELØPIGE SPØRSMÅL:

1. **Hvorfor ble du leder?**
  - a. Introduksjonsspørsmål, trengs ikke linkes i teori.
2. **Hvorfor mener du ledere må utvikle seg? – Ledende spørsmål – Heller prøve å få inn et spørsmål relevant for hypotesen ifh tid.**
3. **Hva er lederutvikling for deg?**
  - a. Introduksjonsspørsmål. Men bør forvente noe om «utfordre-støtte-vurdere»
4. **Hvordan har du tatt med deg lederutviklingsverktøyene fra Krigsskolen over til tjeneste i avdeling?**
  - a. Hvilke lederutviklingsverktøy lærte du på Krigsskolen?
  - b. Hvilke konkrete tiltak fra Krigsskolen bruker du i egen lederutvikling?
5. **Hvordan opplever du at det legges opp til lederutvikling i din avdeling?**
  - a. Hvilke konkrete tiltak har du opplevd bli gjennomført fra avdelingens side som bidrar til DIN lederutvikling?
  - b. Hvordan opplever du at din nærmeste sjef legger til rette for lederutvikling av deg?
  - c. Hva gjør du i hverdagen for å utvikle deg selv som leder? – Opp mot hypotese
6. **Hvilket ansvar føler du selv for egen lederutvikling**
  - a. Hva motiverer deg til å gjennomføre tiltak for egen lederutvikling?
  - b. Hva gjør DU i forkant av en arena der du vet det vil bli mulighet for utfordring?
  - c. Hva anser du som en relevant arena for lederutvikling?
7. **Hva gjør du i etterkant av erfaringslæring for å styrke egen og andres utvikling?**
  - a. Hvor stor behov har du for støtte under egen lederutvikling?
  - b. Kan du komme med eksempler der du har opplevd støtte fra som har bidratt til din lederutvikling?
  - c. Kan du komme med eksempler der du føler din egen innsats som leder har blitt vurdert i etterkant av en arena, og hvordan tok du eventuelt denne vurderingen med videre i egen plan for utvikling?
8. **Hva tenker du om påstanden «egen utvikling er et premiss for at ansatte skal bli opptatt av det samme?»**
  - a. Hva forventer du av dine undergitte ledere når det kommer til lederutvikling?
  - b. Hva tror du din kompanisjef forventer av deg når det kommer til ansvar for egen utvikling?
9. **Hvordan tror du andre ser på deg som utviklingsorientert leder?**
10. **Hvordan har du blitt utviklet og/eller utviklet deg som leder etter du gikk ut av Krigsskolen?**
  - a. Har du merket forskjell fra første til X-te år etter KS?
    - i. Hvis ja, Hva tror du er årsaken til dette?
    - ii. Hvis nei, Hva tror du er årsaken til dette?
  - b. På hvilke områder har du opplevd størst utvikling etter Krigsskolen?
    - i. Fagkompetanse
    - ii. Selvkompetanse
    - iii. Sosialkompetanse

## Vedlegg 2: Samtykkeerklæring for utlevering av personopplysninger

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *«Lederutvikling av offiseren de fem første årene etter krigsskolen»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan lederutvikling av offiserer gjennomføres etter fullført Krigsskole. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med bacheloroppgaven er å undersøke hvordan lederutvikling av offiserer i EBN og TMBN foregår, og undersøke i hvilken grad det legges til rette for dette i en travel hverdag. Problemstillingen lyder: *«Hvordan foregår lederutvikling av offiserer de første fem årene etter fullført Krigsskole?»*

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

Krigsskolen er ansvarlig for prosjektet.

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

Du får spørsmål om å delta fordi du har fullført Krigsskolen i perioden 2015-2019, og du sitter som, eller har fullført tjeneste som troppssjef. Dette medfører at vi kan forvente at du har hatt et fokus på fortsatt lederutvikling etter Krigsskolen, men at du også har møtt virkeligheten i avdeling hvor tiden ikke alltid stekker til.

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

Hvis du velger å delta innebærer det å besvare et intervju på inntil 45 minutter. Spørsmålene handler om hvordan du ser på fenomenet lederutvikling, og hvordan du operasjonaliserer dette i din tjeneste. Fokuset i denne oppgaven er *egen* lederutvikling, ikke hvordan du utvikler dine undergitte, selv om denne relasjonen også vil kunne være relevant.

Ingen personopplysninger samles inn, foruten navnet ditt på samtykkeerklæringen og et opptak av intervjuet for å sørge for etterrettelighet i transkripsjonen.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ingen andre enn prosjektgruppen og veileder vil ha tilgang til datamaterialet. Navnet ditt anonymiseres slik at det ikke er mulig å koble deg til svarene i oppgaven, og det vil ikke oppbevares navn eller kontaktopplysninger i dokumentene. Det eneste stedet navnet ditt står oppgitt er på samtykkeerklæringen, og den oppbevares innelåst på militært område. Lydopptakene vil IKKE leveres som vedlegg i prosjektet, og brukes kun for at transkripsjonen skal bli rett.

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

Prosjektet skal etter planen innleveres 17. april 2020. Datamaterialet makuleres, så snart oppgaven er bestått, men lydopptak slettes så fort de er transkribert.

### **Dine rettigheter**

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

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

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets Høgskole/Krigsskolen, 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:

- FHS/KS veileder: Kjetil Enstad, [kenstad@fhs.mil.no](mailto:kenstad@fhs.mil.no), 915 85 116
- FHS Personvernombud: Borghild Bøye: [bboye@fhs.mil.no](mailto:bboye@fhs.mil.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ole-Jakob Arvola og Martin Marker  
Kadetter ved Krigsskolen

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Lederutvikling av offiseren de første fem år etter Krigsskolen», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 17.04.2020

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3: Godkjenninger fra Forsvaret, NSD, EBN og TMBN



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2

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

**Vår dato** 2020-01-30  
**Vår referanse** 2020/004276-002/FORSVARET/ 919

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

**Til**  
Martin Marker  
Forsvarets høgskole/Krigsskolen  
..

**Kopi til**  
HÆREN/BRIG N/TMBN  
HÆREN/EBN

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

#### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 23. januar 2020 om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal samles data til er en bacheloroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan gjennomføres lederutvikling av offiseren de fem første årene etter fullført Krigsskole?» Det skal gjennomføres intervju med troppssjefer i Etterretningsbataljon og Telemark bataljon som ble uteksaminert fra Krigsskolen mellom 2015 og 2019. Tillatelse er innhentet fra avdelingene v/Aleksander Jankov, sjef Etterretningsbataljon og Ole Christian Emaus, bataljonssjef Telemark bataljon.

#### 2 Drøfting

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

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

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

#### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente informasjon i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 17. april 2020.

#### 4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innsamling av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle bacheloroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt bacheloroppgaven. Sluttmelding sendes til [bboye@mil.no](mailto:bboye@mil.no) på FIS B eller [datautlevering@fhs.mil.no](mailto:datautlevering@fhs.mil.no)

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

N

## NSD Personvern

28.01.2020 08:34

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 938431 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

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 28.01.2020 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: [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 17.04.2020.

### 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.

### TAUSHETSPLIKT

Informantene i prosjektet har taushetsplikt. Det er viktig at intervjuene gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.

### 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 lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

NSD vurderer at informasjonen 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: Henrik Netland Svensen

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)



**Marker, Martin Finquist**

---

**Fra:** Ebn, Sjef  
**Sendt:** mandag 20. januar 2020 12.39  
**Til:** Marker, Martin Finquist  
**Kopi:** Arvola, Ole-Jakob Kuhlman; Ebn, NK; HÆREN EBN MS S-1 (postboks)  
**Emne:** SV: Godkjenning for å drive datainnsamling i EBN i forbindelse med BA-oppgave KS

**Oppfølgingsflagg:** Følg opp  
**Status for flagg:** Flagget

Hei Martin,

Viktig prosjekt dere har tatt fatt på.  
Jeg skrev selv en liknende studie til min masteroppgave på U.S. Army CGSC, men med fokus på kompanisjefer. Den er tilgjengelig på internett som mulig primær- og sekundærkilde.

Dere har min godkjenning til å bruke offiserer i Ebn som objekter til studien, slik studien er beskrevet i prosjektskissen under.

Dersom oppgaven gjennom arbeidet avviker vesentlig fra skissen under, må ny godkjenning innhentes.

Jeg pålegger ingen i Ebn å delta, men gir rom for det og oppfordrer til det. Hvis dere trenger støtte til å finne relevante kandidater som favner bredt nok, så får dere denne støttet gjennom NK Ebn, major Erling Harr.

Ebn har behov for å lese gjennom oppgaven før den kan levers inn, for å verifisere at ikke gradert informasjon har kommet med i oppgaven.

Vi setter stor pris på at dere tar denne jobben og vi ser frem til å lære av resultatene.  
Trenger dere godkjenningen i form av et tjenesteskriv så kan dere få dette.

Godkjenning gis som skissert over.

Mvh

■ Aleksander Jankov  
oberstløytnant  
sjef Etterretningsbataljon

E-post: ebn, sjef (mil) / [user9862@mil.no](mailto:user9862@mil.no) (siv)  
Telefon: 0580-9400 / 77 19 94 00  
Mobil: (+47) 969 44 791

---

**Fra:** Marker, Martin Finquist <mmarker@mil.no>  
**Sendt:** mandag 20. januar 2020 08.26  
**Til:** Ebn, Sjef <ebn9862@mil.no>  
**Kopi:** Arvola, Ole-Jakob Kuhlman <olarvola@mil.no>  
**Emne:** Godkjenning for å drive datainnsamling i EBN i forbindelse med BA-oppgave KS

God morgen,

## Marker, Martin Finquist

---

**Fra:** Arvola, Ole-Jakob Kuhlman  
**Sendt:** mandag 20. januar 2020 10.08  
**Til:** Marker, Martin Finquist  
**Emne:** VS: Godkjennelse av datainnsamling og intervjuer av offiserer i TMBN ifb med bacheloroppgave KS

**Oppfølgingsflagg:** Følg opp  
**Status for flagg:** Flagget

---

**Fra:** Emaus, Ole-Christian <oemaus@mil.no>  
**Sendt:** mandag 20. januar 2020 08.50  
**Til:** Arvola, Ole-Jakob Kuhlman <olarvola@mil.no>  
**Kopi:** Mandal, Kirsti Leines <kmandal@mil.no>; Brækstad, Fredrik <fbrakstad@mil.no>; Aannestad, Kristian <kaannestad@mil.no>  
**Emne:** SV: Godkjennelse av datainnsamling og intervjuer av offiserer i TMBN ifb med bacheloroppgave KS

Hei Ole Jakob,

Takk for at du stilte på festen og at du har valgt å satse på vinnerlaget TF TMBN.

Når det gjelder oppgaven så er det selvsagt at dere skal få intervju og skrive om TF TMBN. Kjør på og meld fra om hva dere trenger støtte til.

Sender kopi av denne mail til S 1, Nk og Sjef Sjt.

Ønsker dere lykke til

Mvh  
Ole Christan

---

**Fra:** Arvola, Ole-Jakob Kuhlman <olarvola@mil.no>  
**Sendt:** mandag 20. januar 2020 08.24  
**Til:** Emaus, Ole-Christian <oemaus@mil.no>  
**Emne:** Godkjennelse av datainnsamling og intervjuer av offiserer i TMBN ifb med bacheloroppgave KS

Hei Ole-Christian

Først og fremst, takk for fredagen og årsdagen! Det var hyggelig å bli invitert og det var en hyggelig aften!

Referer til vår korte samtale på fredag om godkjenning av datainnsamling og intervju av offiserer i TMBN. Dette er et krav satt av FHS for å kunne gjennomføre datainnsamling til bachelor-oppgaven.

Kort fortalt skal jeg og Martin Marker undersøke om hvordan, og i hvilken grad, offiseren legger til rette for egen og andres lederutvikling de første fem år etter Krigsskolen.

Hypotesen vår er at lederutvikling kommer i andre rekke på grunn av arbeidsbelastning, på tross av at Sjef Hæren og teori er tydelige på at lederutvikling er noe som skal prioriteres og at fokus på egen lederutvikling er avgjørende for å kunne utvikle de undergitte.