

Militært lederskap

- Viktigheten av relasjonskompetanse



KRIGSSKOLEN

Magnus Venås Røberg

KS Operativ

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt

Krigsskolen

2015

Antall ord: 9732

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| 1. INNLEDNING | 4 |
| 1.1 Bakgrunn | 4 |
| 1.2 Problemstilling | 5 |
| 1.3 Avgrensninger | 5 |
| 2. METODE | 6 |
| 2.1 Valg av metode | 6 |
| 2.2 Valg av kilder og kildekritikk | 8 |
| 3. TEORIGRUNNLAG | 9 |
| 3.1 Spørkelands syn på relasjonskompetanse | 10 |
| 3.1.1 Oppsummering av relasjonskompetanse..... | 19 |
| 3.2 Forsvarets styrende dokumenter | 19 |
| 3.2.1 Forsvarets fellesoperative doktrine..... | 19 |
| 3.2.2 Forsvarets verdigrunnlag..... | 20 |
| 3.2.3 Forsvarets pedagogiske grunnsyn..... | 20 |
| 3.2.4 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret..... | 22 |
| 4. DRØFTING | 24 |
| 4.1 Viktigheten av relasjonskompetanse | 24 |
| 5. OPPSUMMERING | 31 |
| 6. REFERANSELISTE | 32 |

Forord

Moder Teresa skulle holde et foredrag om ledelse for en internasjonal forsamling. Hun gikk på talerstolen og spurte forsamlingen kun to spørsmål:

Do you know your people?

Do you love them?

Spurkeland, 2012, s 13

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

I løpet av mine snart fire år i Forsvaret har jeg tjenestegjort på Krigsskolen gjennomgående og deretter Krigsskolen operativ. Jeg har lenge fundert på hvordan jeg på en mest mulig hensiktsmessig måte skal lede mine soldater når jeg skal gjennomføre mine pliktår i avdeling. Gjennom utdanningen på Krigsskolen har jeg tilegnet meg mye kunnskap om hva militært lederskap innebærer. I tillegg har jeg gjennom inspirasjon, veiledning og egen refleksjon kommet frem til hva *jeg* legger i godt militært lederskap og hvordan *jeg* ønsker å lede mine soldater når jeg skal ut i avdeling. I denne oppgaven vil jeg belyse et fenomen som jeg mener vil være en viktig del av mitt lederskap og som i tillegg blir beskrevet i Forsvarets mange styrende dokumenter om ledelse.

Som militær leder, til forskjell fra en leder i det sivile, omhandler denne profesjonen om å, i ytterste konsekvens, ofre eget eller andres liv på vegne av staten (Forsvaret, 2012, s 5). Tidligere forsvarssjef Harald Sunde underbygger dette i *Forsvarets grunnsyn på ledelse i Forsvaret* (FGL) ved å skrive at «godt lederskap er avgjørende på alle nivåer i Forsvaret fordi omgivelsene, under sitt mest ekstreme, er preget av frykt, usikkerhet og kaos. Under slike forhold vil samspill mellom mennesker utfordres på det sterkeste (...) (2012, s 3). Det vil derfor nødvendigvis være viktig at lederen har den kompetansen som skal til for å lede mennesker i militære operasjoner.

Krigsskolen skal utdanne militære ledere. Jeg har derfor sett nærmere på Krigsskolens grunnleggende offisersutdanning, herunder *Konsept for offisersutvikling* (2015) (KOU). Denne har til hensikt å fortelle hva en offiser er og hvilke krav som stilles til ham eller henne. Krigsskolen illustrerer offiserskompetanse ved hjelp av en kompetansemodell. Denne kompetansemodellen består av fagkompetanse, sosial kompetanse og selvkompetanse (2015, s 10). I min oppgave vil jeg belyse de to sistnevnte, da disse tar for seg det mellommenneskelige aspektet ved ledelse. Krigsskolen forklarer selvkompetanse som «(...) lederens relasjon til seg selv, og dennes bevissthet rundt egen personlighet, personlig ferdigheter og karaktertrekk, herunder innsikt i hvordan en selv påvirker andre og hvordan andre påvirker en selv» (s 10). Krigsskolen skriver videre at sosial kompetanse «omhandler lederens relasjon til de som ledes som forutsetning for effektivt samarbeid i oppdragsløsning (...) Dette omfatter blant annet evne til å kommunisere, skape tillit, forstå sosiale situasjoner eller vise empati» (s 10).

Når man ser på hva KOU beskriver som offiserskompetanse kommer det tydelig frem flere ulike mellommenneskelige forhold. Dette blir beskrevet som grunnleggende og helt nødvendig for en militær leder. Fordi både Forsvaret, Krigsskolen og jeg selv vektlegger disse kompetanseområdene i så stor grad, finner jeg det interessant, lærerikt og betydningsfullt å belyse viktigheten av relasjonskompetanse i militært lederskap.

1.2 Problemstilling

Oppgaven skal belyse begrepet relasjonskompetanse. Ved å forstå det via et psykologisk og militært ledelsesperspektiv ønsker jeg å skape en større forståelse for begrepet, samt se på hvilken betydning det har for den militære lederen. Jeg har kommet frem til følgende problemstilling:

Hva er relasjonskompetanse, og hvorfor er dette viktig for den militære lederen?

1.3 Avgrensninger

Da problemstillingen er nokså omfattende, vil jeg sette begrensninger på dens omfang ved å være konkret og selektiv i valg av kilder. Min primære kilde er Jan Spurkelands bok om *Relasjonskompetanse* (2012). Mer om dette valget blir beskrevet i punkt 2.2 «valg av kilder og kildekritikk».

I oppgaven er de styrende dokumentene i Forsvaret definert til å være *Forsvarets fellesoperative doktrine* (FFOD) (2014), *Forsvarets verdigrunnlag* (2011), FGL (2012) og *Forsvarets pedagogiske grunnsyn* (FPG) (2006). FFOD vil være et overordnet dokument som ikke like stor grad beskriver det mellommenneskelige aspektet ved ledelse, men retningslinjer for fellesoperasjoner og kommando og kontroll¹ på det operasjonelle² kommandonivået med litt fra det militærstrategisk³ og taktisk⁴ kommandonivå (2014, s 8-10). Jeg har valgt å se bort fra dette til fordel for å trekke frem det mellommenneskelige aspektet med ledelse i FFOD. I tillegg unnlater oppgaven å beskrive FFOD fra 2007 sitt syn på ledelse. Dette er fordi, i følge FFOD (2014), doktrinen har en virketid på tre til fem år (s 250). *Forsvarets verdigrunnlag* er brukt i denne oppgaven fordi det danner en felles verdiplattform som alle i virksomheten skal

¹ **Kommando og kontroll** er en av basisfunksjonene og det militære begrepet for planlegging og ledelse av operasjoner. Det består av organisasjonen, prosessene, prosedyrene og systemene som gjør militære sjefers i stand til å lede og kontrollere styrkene (Forsvaret, 2014, s 222)

² **Operasjonelt** kommandonivå: Operasjoner for å realisere militærstrategiske målsettinger og slutttilstanden (Forsvaret, 2014, s 9).

³ **Militærstrategisk** kommandonivå: Omsette politiske føringer til militærstrategiske målsettinger og slutttilstanden (Forsvaret, 2014, s 9).

⁴ **Taktisk** kommandonivå: Taktiske aktiviteter for å løse gitte oppdrag (Forsvaret, 2014, s 9).

leve opp til, og således beskrivende for flere mellommenneskelige krav til lederen (2011, s 3). FGL har til hensikt å skape en felles forståelse av hva godt militært lederskap innebærer, og blir på den måten beskrivende for hvilke individuelle og organisatoriske forutsetninger som kreves av en militær leder (2012, s 4). FPG vil bli brukt da denne beskriver et fundament for all opplæring som skal sikre gode løsninger og gjennomføringer av Forsvarets oppgaver (2006, s 8). Alle disse dokumentene til sammen er ment å være beskrivende for hvilke relasjonelle krav Forsvaret per i dag stiller til en militær leder.

Jeg vil underveis i oppgaven utdype begreper, men går ut fra at leseren har en viss forståelse for militære ord og uttrykk og typiske militære dokumenter. Personer, organisasjoner, spesielle militære, sivile, historiske, filosofiske eller psykologiske fagtermer vil bli forklart gjennom fotnoter.

Fordi min problemstilling er rettet mot militære ledere vil det være naturlig at mine konklusjoner og refleksjoner underveis har en vinkling mot Forsvaret, selv om mye av litteraturen jeg benytter er rettet mot sivile organisasjoner og sivilt lederskap. Jeg vil benytte meg av eksempler underveis i oppgaven, hvor hensikten er å belyse komplekse teorier eller for å oppsummere betydning av noe jeg har beskrevet i forkant. Dette er ment å bedre helhetsforståelsen for leseren.

På grunn av oppgavens omfang vil jeg i teorigrunnet fokusere på de elementene i Spurkelands teori som viser seg å være av betydning i drøftingskapitlet. En viktig presisering er at dette kun gjelder de elementene som ikke tilfører oppgaven en ny for relevans eller definisjon. Da vil oppgaven i så fall beskrive hvorfor elementet er utelatt.

2. METODE

I dette kapitlet vil jeg først beskrive oppgavens valgte metode og hvordan den brukes for å svare på problemstillingen. Jeg vil også fortløpende belyse metodens potensielle svakheter. Til slutt vil jeg vise til hvilke kilder jeg har valgt og hvorfor.

2.1 Valg av metode

Oppgaven har en samfunnsvitenskapelig vinkling i form av en litteraturstudie. Datainnsamling vil derfor foregå gjennom relevant litteratur og forankres i virkeligheten (Johannessen, Tuft, Christoffersen, 2010, s 35). Oppgaven tar utgangspunkt i forskningsprosessen som blir beskrevet i *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*

(2005). Den beskriver at «både forskning og studentprosjekter starter med en eller annen virkelighet som man ønsker mer kunnskap om» (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2005, s 37). I denne oppgaven ønsker jeg mer kunnskap om relasjonskompetanse.

Når jeg gjennomførte datainnsamlingen benyttet jeg ulike databaser som google, bibsys samt Krigsskolens bibliotek for å finne frem til relevant litteratur for min problemstilling. Mye av denne litteraturen jeg fant var kjent fra Krigsskolens ledelsespensum. Det var derfor Jan Spurkeland fanget min nysgjerrighet med sin bok om relasjonskompetanse da hans teori ikke var å finne i ledelsespensumet ved Krigsskolen. I tillegg fant jeg det spennende å benytte en teori som også var ukjent for meg, og som forhåpentligvis kunne belyse og forsterke egen forståelse av begrepet relasjonskompetanse.

Videre begynte jeg å analysere Spurkelands teori og knytte den opp mot praktiske eksempler. Denne analysen utgjør teorigrunnet i oppgaven og tar for seg Spurkelands 14 elementer i relasjonskompetanse, i tillegg til enkelte egne refleksjoner. Disse elementene svarer således på den første delen av problemstillingen.

Analysen av Spurkelands teori er videre grunnlaget for hvilke dokumenter jeg har valgt å benytte som Forsvarets styrende dokumenter i den andre delen av teorigrunnet. Disse dokumentene vil i likhet med Spurkelands teori bære preg av det mellommenneskelige aspektet i ledelse.

For å kunne svare på den andre delen av min problemstilling vil jeg i oppgaven benytte de to ulike delene av teorigrunnet og sammenligne disse. Drøftingskapitlet vil da være ment å belyse viktigheten av relasjonskompetanse hos den militære lederen ved å diskutere likhetstrekk mellom Spurkelands teori og Forsvarets styrende dokumenter.

Jeg har ment å ha god kjennskap til Forsvarets ledelsesfilosofi etter snart fire år i Forsvaret. Dette kan være med på å styrke oppgaven da jeg enklere vil kunne finne frem til essensen i ledelsesfilosofien. En annen fordel er at jeg i oppgaven kan konkretisere og spesifisere Forsvarets ledelsesfilosofi med praktiske eksempler og dermed, forhåpentligvis, styrke leserens forståelse av oppgaven. Det er allikevel en svakhet med denne forforståelsen. Egen forforståelse vil ofte påvirke forskningen i form av hvilke teorier som blir valgt, samt hvordan disse tolkes (Johannessen, et. al., 2010, s 90).

Å benytte intervju ville vært en interessant metodisk tilnærming i denne oppgaven. Formålet med en slik metodisk tilnærming handler som regel om å forstå eller beskrive noe

(Johannessen et. al, 2010, s 135). Det ville gitt meg menneskers erfaringer og oppfatninger av begrepet relasjonskompetanse i praksis. Ved å ha benyttet et utvalg mennesker som har mye erfaring i ledelse av militære operasjoner ville oppgaven belyst, meget konkret, viktigheten av relasjonskompetanse. Johannessen beskriver allikevel at et sosialt komplekst fenomen er vanskelig og til tider begrensende med tanke på muligheten til å få informasjon utover det det spørres om i intervjuet (s 137). Det gjør intervju som metode vanskeligere og krever mye presisjon av forfatteren.

2.1 Valg av kilder og kildekritikk

I følge *Krigsskolens formelle krav til oppgaveskriving* (2009) vil en anerkjent forfatter tilknyttet en respektert institusjon være av høy troverdighet (s 14). I tillegg til at Spurkeland har 20 års erfaring med utvikling av organisasjoner og ledertrening har han praktisert ledelse som skolesjef og personalsjef (Spurkeland, 2012). Spurkeland benytter flere anerkjente kilder som for eksempel Gary Yukl, Kaufmann & Kaufmann, og Daniel Jay Golemann for å underbygge egen teori. Han forankrer også egen teori ved å benytte professor Øyvind Martinsen, forfatter av *Perspektiver på ledelse* (2009), sin betraktning av relasjonskompetanse. Dette er ment å understøtte troverdighet i oppgaven.

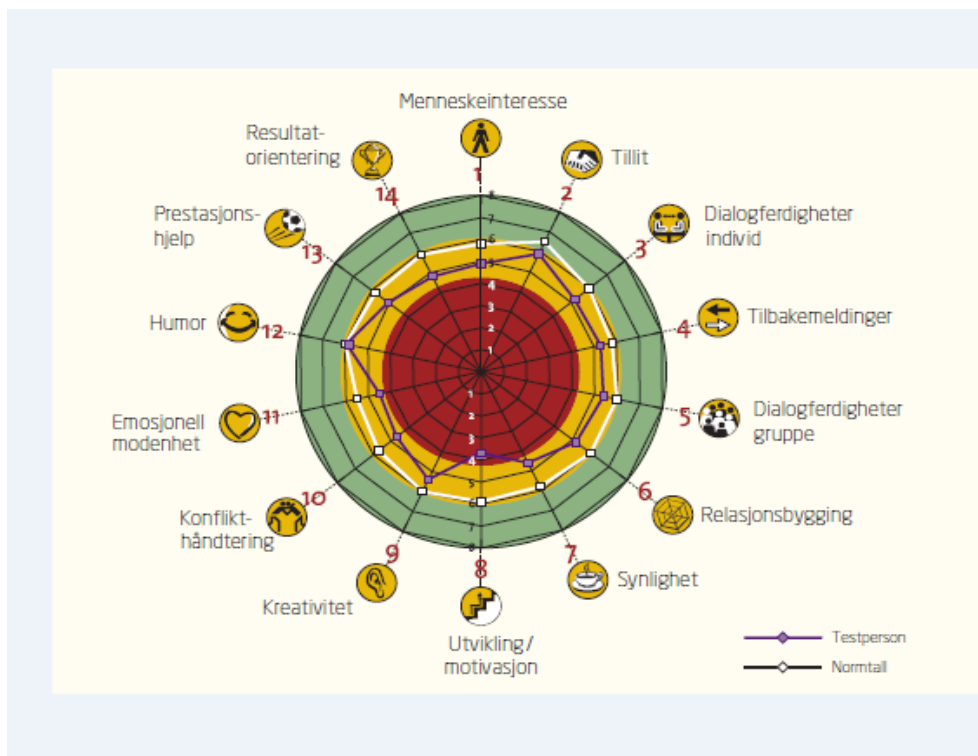
Spurkelands forskning er rettet mot ledere og organisasjoner i det sivile. Dette er en potensiell svakhet i oppgaven da det kan være ulikheter mellom en sivil organisasjon og Forsvaret. Dette vil derfor bli spesifisert underveis i oppgaven.

Forsvarets styrende dokumenter er i dag gjeldende for all virksomhet i organisasjonen og derfor også beskrivende for hvilke krav som stilles til lederen. Sammenlignet med Spurkelands bok om relasjonskompetanse bruker ikke Forsvarets styrende dokumenter om ledelse dette begrepet. Det er en svakhet med min oppgave da jeg selv må analysere hva som faller under begrepet relasjonskompetanse i teorigrunnlaget, basert på Spurkelands teori.

«Internett kan være vanskelig å vurdere når det gjelder troverdighet (...)» (Krigsskolen, 2009, s 14). Wikipedia og store norske leksikon er kun brukt for å definere enkelte fremmedartede begrep for å gi en felles forståelse.

3. TEORIGRUNNLAG

Relasjonskompetanse består av «(...) ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparer relasjoner mellom mennesker» (Spurkeland, 2012, s 17). Spurkeland har kommet frem til en modell han kaller «radarhjulet» som består av de ulike elementene i relasjonskompetanse (figur 1). Figuren viser to ulike målinger av relasjonskompetanse, herunder «testperson» og «normtall». Disse har ingen relevans for min oppgave og figuren brukes kun for å visualisere de ulike elementene.



Figur 3.1 Radarhjul⁵ (Spurkeland, 2012, s 16).

Resultatorientering er det siste elementet i relasjonskompetanse (figur 3.1). Selv om Spurkeland kaller dette et element, er det heller en bekreftelse og legitimering av relevansen for de tretten første elementene i radarhjulet. Spurkeland benytter professor Øyvind Lund Martinsen i sin bok. Han skriver følgende om relasjonskompetanse:

Forskning på lederskap viser at ledere som bidrar til å skape og kommunisere visjoner, som inspirer og som er opptatt av gode relasjoner til medarbeidere er de dyktigste sammenlignet med ledere som klassisk sett er oppgaveorienterte og styrer ved hjelp av tanken om forutsigbar belønning for innsats. (Martinsen i Spurkeland, 2012, s 317).

⁵ Radarhjulet viser måleinstrumentet for relasjonskompetanse (Spurkeland, 2012, s.16).

Disse resultatene betyr ikke at mål- og resultatorientering ikke er viktige, men det antydes faktisk at andre egenskaper og atferdsformer synes å være viktigere. Det hadde vært interessant om norsk næringsliv i større grad overførte slike forskningsfunn til den praktiske hverdag. Lærdommen er å satse på de gode relasjoner, visjonsbygging og at verdier og faktisk atferd er i samsvar og rettet mot gjennomtenkte målsettinger. (Martinsen i Spurkeland, 2012, s 317)

3.1 Spurkelands syn på relasjonskompetanse

Forsiktighet, ydmykhet, oppfinnsomhet og takknemlighet er eksempler på menneskers signaturstyrke

Spurkeland, 2012, s 25

Menneskeinteresse er det første elementet som blir beskrevet i radarhjulet (figur 3.1). Etter å ha lest boken til Spurkeland ser man at dette elementet i stor grad er fundamentet og en absolutt forutsetning for å kunne beherske de andre elementene i radarhjulet. Dette er fordi elementet overordnet beskriver menneskets atferd og hans eller hennes evne til å interessere seg for å komme i kontakt med individer. For å kunne trekke frem essensen må man se på det Spurkeland kaller for de fire relasjonsattributter⁶, også kalt de grunnleggende relasjonelle egenskaper (2012, s 24). Å ha en generell positiv nysgjerrighet på mennesker er en av egenskapene. Dette innebærer at man tar initiativ til å møte andre mennesker, og med det legger forutinntatte inntrykk og skepsis til side til fordel for å søke informasjon hos individet. Dette leder til den andre egenskapen som innebærer å la seg engasjere av andre mennesker. For å være i stand til å gjøre dette må man aktivt innlede til samtale og vise at man er lærevillig og lyttende til det personen har å si. I følge Spurkeland handler det om «(...) å komme i posisjon til å bli mer enn en juridisk autoritet(...)» (s 27). Ydmykhet i møte andre mennesker er derfor i følge Spurkeland en viktig egenskap. Med andre ord kan man si at man må stille seg undrende til både det man allerede vet, men også til det man ikke vet.

Sosial intelligens er den tredje grunnleggende egenskapen Spurkeland beskriver som avgjørende i relasjonsbyggende prosess (2012, s 24). Når man hører begrepet sosial intelligens, vil man kanskje si at det er menneskets evne til å kunne forstå og skille ulike sosiale situasjoner. Eksempelvis vil man i en begravelse fremstå en helt annerledes enn når man er på fest med sine nærmeste venner. Dette er ikke langt fra den definisjonen Spurkeland benytter. Sosial intelligens omhandler kunsten å omgås andre mennesker (s 28). Denne

⁶I filosofien og telogien brukes **attributt** tradisjonelt om «grunnegenskaper, egenskap som med nødvendighet tilkommer en gjenstand eller som et begrep ikke kan tenkes uten (SNL, 2015)

ferdigheten er trolig enklere å forstå dersom man kan definere et relasjonsforhold. Spurkeland gjør dette ved å benytte fire ulike relasjonstyper, herunder kjærlighets-, vennskaps-, vennlighets- og respektrelasjon (s 29). Disse fire relasjonstypene beskriver også hvilken relasjonskvalitet individene har overfor hverandre. Kjærlighetsrelasjonen er den med høyest nivå av kvalitet, og medfører derfor sterkest emosjonelt bånd mellom partene (s 29). Spurkeland legger til at man kan heve relasjonskvaliteten ved «å feste» en relasjon. «Å feste relasjon betyr i relasjonskompetansen å heve relasjonskvaliteten til et nivå der oppløsning medfører savn eller sorg» (s 29).

Den fjerde grunnleggende egenskapen omhandler å kunne vise positive følelser for andre mennesker (Spurkeland, 2012, s 24). I denne egenskapen legger Spurkeland vekt på blant annet evnen til å vise empati⁷, omtanke og sympati⁸ for andre. Man kan si at denne egenskapen på mange måter tar for seg det samme som det Spurkeland skisserer ved den andre egenskapen; vise engasjement i andre mennesker. Et konkret eksempel er når en medarbeider opplever en dramatisk situasjon, for eksempel død i nær familie. Det vil da være nødvendig at lederen imøtekommer vedkommende på en slik måte at han eller hun føler seg ivaretatt og forstått. Det er nettopp i en slik situasjon Spurkeland mener det er viktig å vise empati (s 31). Dersom lederen ikke gjør det, i det Spurkeland kaller en relasjonell eksistensiell situasjon⁹ (RES), vil relasjonen potensielt være ødelagt for all fremtid (s 31).

Vis tillit- og du får selv tillit i retur

Spurkeland, 2012, s 56

Tillit er det andre elementet i relasjonskompetanse (Figur 3.1) og blir omtalt som grunnpilaren i alle relasjoner (Spurkeland, 2012, s 35). Tillit blir beskrevet som et fenomen som utvikles over en lengre periode. Det er allikevel, i følge Spurkeland, allerede ved første kontakt med et annet menneske tillit oppstår (s 50). Det er altså en sammenheng mellom dette elementet og forrige element. Mennesker som aktivt søker andre mennesker og er spørrende og nysgjerrige, får naturlig en større tillitserklæring ved første møte. Spurkeland benytter

⁷ **Empati** er evnen til å sette seg inn i andres følelsesliv. Å ha empati med noen innebærer å kunne bruke egne erfaringer (intellektuelt forstå) og andres uttrykk for følelser (emosjonelt oppleve) til å oppfatte hvordan en annen har det, men på den andres premisser slik at man ikke tolker den andres følelsesliv som om det var ens eget (Wikipedia, 2015)

⁸ **Sympati** er egenskapen å vise følelser som følge av en annen persons følelser, eller som en følge av en annen persons lidelse. F.eks hvis en person er lei seg så kan en vise sympati ved å selv bli lei seg eller vise medfølelse (Wikipedia, 2015).

⁹ **Relasjonelle eksistensielle situasjoner** (RES) er situasjoner der relasjon blir verditestet og kan få styrke eller miste all verdi. (Spurkeland, 2012, s 31).

igjen ord som empati og sympati som to svært avgjørende evner i dette elementet. Dette kan tenkes har mye å gjøre med at tillit baseres på dimensjonen lojalitet. Denne utgjør en av de fem dimensjonene Spurkeland mener tillit består av (s 37). Ser vi på definisjonen av sympati og empati, vil disse i høy grad være med på å avdekke hvor villig en person er til å stille opp og støtte en annen person.

Tillit kan på en annen side være hemmende ved at det kan utsette konfliktreaksjoner (Spurkeland, 2012, s 46). Spurkeland mener at det er en høyere terskel for tilbakemeldinger og tiltak dersom det er tillit mellom individer. Dersom man setter dette i lys av de fire ulike relasjonstypene fra det forrige elementet vil man kunne få en bedre forståelse av hva Spurkeland mener. En vennlighetsrelasjon har et middels kvalitetsnivå og kan være en betegnende relasjonstype mellom leder og medarbeider (s 29). Da vil potensielt synergien være god og det emosjonelle aspektet av betydning (men ikke like mye som for eksempel ved en kjærlighets- og vennsapsrelasjon). Men fordi individene ikke kjenner hverandre like godt som for eksempel samboere gjør, vil tillitsbåndet være «tynnere» og enklere å ødelegge. Hvordan kan man potensielt ødelegge dette båndet? For samboere kan tilbakemeldinger og krangel være av mindre betydning og ikke nok til å ødelegge et tillitsbånd. Men mellom en leder og medarbeider kan tilbakemeldinger som oppfattes støtende, sårende, personlige og så videre (med andre ord RES) være nok til at konflikter utvikles og potensielt ødelegger relasjonen (s 31).

Ingen ferdighet er bedre og mer kontaktskapende enn den som makter å få i stand en dyp og fortrolig samtale

Spurkeland, 2012, s 81

Dialogferdigheter for individ og gruppe er det tredje og femte elementet i relasjonskompetanse (Figur 3.1). Disse to elementene er prinsipielt like og grunnen til at jeg velger å skrive om begge i samme avsnitt. For å kunne definere dette elementet vil det være naturlig å skrive om Spurkelands tre ulike samtaleformer; *dialog*, *diskusjon* og *debatt*. Disse samtaleformene er ikke like selvforklarende som man skulle tro. Dialog er den eneste av de tre som legger til rette for positiv relasjonsutvikling. Denne formen for samtale er grunnlaget for læring, refleksjon, spørsmål, lytting og konstruktiv kritikk (Spurkeland, 2012, s 60). Slik det kommer frem i boken er både diskusjon og debatt to samtaleformer som preges av høy intensitet og temperatur (s 60). Disse formene for samtale har mer til hensikt å formidle en personlig mening eller tabubelagte temaer. Samtaler som utvikles fra dialog til diskusjon, og

deretter til debatt, kaller Spurkeland for et relasjonelt spill mellom individer (s 61). En slikt relasjonelt spill er ikke en fullverdig form for kommunikasjon, og kan i verstefall ende med at relasjonen mellom to individer ødelegges. Det er nettopp derfor meget viktig at en leder behersker dialog (s 60). Dette gjelder for både grupper og individ.

Det som er den mest tydelige forskjellen mellom dialogferdigheter for individ og gruppe, er at dialogferdigheter i gruppe stiller større krav til lederen. Spurkeland presiserer likevel at man ikke skal påta seg alt ansvar for gruppedialogen, men heller følge opp samtalen og menneskene i gruppen (2012, s 140). For å kunne danne en bedre forståelse av dette, kan man tenke seg at hensikten med en gruppe kan være å nå et mål eller oppnå et resultat. Dette resultatet kan potensielt nås raskt dersom man oppnår en god gruppedynamikk og motivasjon, og i tillegg benytter seg av hverandres kreativitet, ideer og kunnskap. Man må spille hverandre gode (s 132). Det er nettopp dette Spurkeland ønsker å formidle som den mest essensielle lederoppgaven i en gruppe. Lederen må vurdere gruppen under hele prosessen, spille videre på gode innspill og ta ansvar for at gruppens kognitive kapasiteter utnyttes til det fulle (s 140).

... mottak er nøkkelen til all tilbakemelding. Den som ikke kan mottak av ros og ris, blir til slutt isolert og mangler viktig selvinnsikt

Spurkeland, 2012, s 117

Tilbakemelding er det fjerde elementet i relasjonskompetanse (figur 3.1). I følge Spurkeland er mye av hemmeligheten bak gode tilbakemeldinger ligger i selve mottaket (s 117). De aller fleste mennesker har avvisingsteknikker når de mottar ros og forsvarsreaksjoner ved mottak av ris. Spurkeland sier at disse menneskene mangler selvinnsikt og vil til slutt bli isolert (s 117). I dette elementet vil det definitivt lønne seg å stille seg undrende til både det man vet og ikke vet. Først da vil senderen føle at mottakeren oppriktig er interessert i å høre tilbakemeldingene, og det vil friste til gjentakelse fra senderens side.

De tre ulike variantene av tilbakemeldinger er negativ (konstruktiv ris), positiv (anerkjennelse) og ingen tilbakemelding (neglisjering) (Spurkeland, 2012, s 95). Spurkeland understreker at neglisjering er forbudt og «(...) bør være gjenstand for rettsforfølging på arbeidsmiljølovens grunnlag og bestemmelser» (s 96). Dette utsagnet fra Spurkeland understreker hvor viktig tilbakemeldinger er. For senderen er det enkelte momenter som danner grunnlag for gode tilbakemeldinger. De skal blant annet alltid gis med hensikt å hjelpe mottakeren – aldri for å straffe (s 96). I tillegg skal budskapet være konstruktivt og mulig for

mottakeren å forholde seg til. Det Spurkeland mener er at tilbakemeldinger som enten ligner personangrep, er lite konstruktive eller «uløselig», eller ikke relevant i situasjonen i det hele tatt.

Når det gjelder elementet tillit som nevnt tidligere, vil det Spurkeland beskriver som gode tilbakemeldinger være avgjørende for hvorvidt mottakeren opprettholder tillitsbåndet til senderen. Dersom man unngår dårlige tilbakemeldinger (også kalt relasjonell feighet), med andre ord neglisjering av tilbakemeldinger, enten hos mottaker eller sender, vil dette kunne medføre at man kan gi tilbakemeldinger og iverksette tiltak uten at dette går på bekostning av tilliten som er opparbeidet mellom individene. Dette ser Spurkeland på som et meget vesentlig moment, både i elementet tillit, men også tilbakemeldinger.

Vær døråpner for egne medarbeidere til samarbeidspartnere.

Spurkeland, 2012, s 160

Relasjonsbygging er det sjette elementet i relasjonskompetanse (figur 3.1).

«Relasjonsbygging er kanskje vår tids viktigste kompetanse» (Spurkeland, 2012, s 143).

Grunnen til at Spurkeland skriver at dette kanskje er den viktigste kompetansen, er fordi det, i likhet med elementet menneskeinteresse, danner et grunnlag for å kunne skape relasjoner.

Spurkeland deler relasjonsbygging inn i fire faser, herunder *etableringsfase*, *testfasen*, *tillitsfase* og *vedlikeholdsfasen*. Jeg vil kun se nærmere på etablerings- og vedlikeholdsfasen fordi essensen av de to resterende er synliggjort i blant annet elementet tillit. Etableringsfasen omhandler hvordan en relasjon starter. Da vil tilsynelatende enkle ting som øyekontakt, hvilke klær man bruker, kroppsspråk, håndtrykk og lignende være av vesentlig art. Disse er alle momenter som er med på å danne et førsteinntrykk og starten av en relasjon til et annet menneske (s 145). Man kan tenke seg viktigheten av denne fasen når en leder begynner i ny jobb. Da vil man, i de fleste tilfeller, treffe nye mennesker som uten forvarsel dømmer og vurderer deg som person. Det vil være fordelaktig å fremstå «korrekt». Dette vil også være betydningsfullt og til tider avgjørende for de neste fasene av relasjonsbygging.

Den siste fasen av relasjonsbygging kalles *vedlikeholdsfasen* og handler om å kunne fornye og vedlikeholde en relasjon som, på grunn av tid og avstand, visner (Spurkeland, 2012, s 155). I følge Spurkeland er hensikten med denne fasen å skape noe sammen over tid (s 154). For det er nemlig i denne fasen tilbakemeldinger får en vesentlig rolle. Tilbakemeldinger vil som nevnt tidligere være med på å utvikle og styrke en relasjon og ikke minst organisasjonen.

Dette forutsetter selvfølgelig at tilbakemeldingene blir gitt og mottatt på en god måte, herunder kunne vise initiativ og handlekraft. Uten disse egenskapene kan man ikke bygge relasjoner, ei mestre ledelse (s 158-159).

Ledelse læres ikke på kurs og opplæringsprogrammer. Det læres i dialog med medarbeidere.

Spurkeland, 2012, s. 167

Synlighet er det syvende elementet i relasjonskompetanse (figur 3.1). Dette elementet understreker verdien av sosial bevissthet (Spurkeland, 2012, s 163). Synlighet prioriteres i form av nærvær eller fravær. Spurkeland skriver at det er en nødvendighet for ledere å velge samvær fordi det medfører høy grad av samhandling og dialog (s 163). Det er her ikke kun snakk om fysisk tilstedeværelse, men snarere evnen til å vise interesse for andre medarbeidere. Mer om dette beskriver Spurkeland i elementet menneskeinteresse i teorigrunnlaget. Da vil lederen «(...) bli integrert i miljøet og ikke alltid betraktet som opphøyet og bedrevitende. Ledelse blir alminneliggjort» (s 169).

Spurkeland skriver også om viktigheten av å vise relasjonelt mot. Dette motet blir også beskrevet i den fjerde grunnleggende egenskapen i elementet menneskeinteresse.

En annen form for fysisk tilstedeværelse blir eksemplifisert og konkretisert godt av Spurkeland. En bedriftsleder som ledet 1600 mennesker var så opptatt av å møte og snakke med sine medarbeidere at han gikk turer på kveldsskift og nattskift for å fange opp stemninger og enkeltpersoners ideer og tanker. Dette var noe som medførte at medarbeiderne fikk følelsen av å bli verdsatt og vist oppmerksomhet. Denne bedriftslederen skapte topp resultater gjennom tilstedeværelse og genuin interesse for menneskene i sin bedrift (2012, s 170). Spurkeland legger til at dette ikke må forveksles med kontrollerende adferd ovenfor medarbeiderne. Det er viktig å kunne la medarbeiderne jobbe med sitt slik at lederen kan konsentrere seg om andre lederoppgaver og være synlig for andre viktige medspillere (s 170). Og for at medarbeideren skal kunne føle at lederen har tillit til en. Gir man tillit vil man også få tillit i retur (s 56).

Utvikling av egne ansatte er ledelsesarbeid og ikke administrasjon

Spurkeland, 2012, s 175

Utvikling/motivasjon er det åttende elementet i relasjonskompetanse (figur 3.1). Spurkeland hevder at det er viktig med utvikling av medarbeidere som et mottiltak til sabotasje¹⁰ (2012, s 175). Utvikling dreier som lederens evne til å kunne gjøre andre bedre. «De som forsømmer denne delen av ledelse, vil miste respekt og viktig kontakt med sine medarbeidere. Uten læring, ingen framtid i organisasjonen. Sabotasje og illojaliteten ligger like under overflaten» (s 175). Spurkeland definerer læring som varig endring av atferd (Hilgard, Atkinson & Atkinson i Spurkeland, 2012, s 176). En annen definisjon Spurkeland benytter sier at læring er kognitiv organisering, innkoding og tolking av det som læres (s 176). I relasjonsledelse kommer læring til uttrykk i handling over tid (s 175). Man kan, ut fra definisjonene Spurkeland benytter, tenke seg at kunnskap ene og alene ikke legger til rette for at utvikling finner sted, men heller en blanding mellom faglig kunnskap og evnen til å tilrettelegge for læring. Et essensielt moment for hvordan tilrettelegge for læring er motivasjon, og dette er trolig grunnen til at Spurkeland beskriver utvikling og motivasjon som samme element, tror jeg. Motivasjon kan komme som et resultat av flere av de ulike elementene, som for eksempel tillit. Men mer spesifikt påpeker Spurkeland at også motivasjon kommer fra motivasjonskilder som fritidssysler, familie, kjærlighet og venner (s 189).

En annen nødvendighet for lederen er pedagogiske kunnskaper. Spurkeland begrunner dette med at det er disse kunnskapene man best mulig kan rådføre, veilede, støtte og lære sine medarbeidere i sin utvikling mot og bli enda bedre (Spurkeland, 2012, s 185).

Kreativitet er å erobre de indre landskap

Spurkeland, 2012, s 200

Kreativitet er det niende elementet i relasjonskompetanse (figur 3.1). «Kreativitet betyr oftest evne til å være skapende, tenke nye tanker «utenfor boksen» eller gjøre noe som er selvkomponert» (Spurkeland, 2012, s 197). Det Spurkeland presiserer i denne faktoren er at det ikke er lederen som skal være den kreative, men heller hvordan han eller hun leder kreative mennesker. Det handler om «(...) å oppdage og stimulere andres ideer» (s 201). Spurkeland skriver om kreativitet som lagutvikling og mener at dersom man kobler sammen lagmedlemmenes kreative krefter vil det oppstå en fellesfølelse som ikke kan erstattes av noe

¹⁰ **Sabotasje** er all virksomhet som ikke tjener arbeidsgivers interesse (Spurkeland, 2012, s 175).

annet bindemiddel (s 199). Det er her det relasjonelle fenomenet i kreativitet kommer til syne. I motsetning til flere av de andre elementene skriver Spurkeland om hvordan en skal være kreativ snarere enn hvorfor det er en viktig del av relasjonskompetanse. Dette vil ikke være av stor betydning for min oppgave da jeg skal belyse hva relasjonskompetanse er snarere enn hvordan en i detalj skal oppnå det.

Ledere som kan låne øre til opposisjonelle krefter, vil ha flere kilder å øse av

Spurkeland, 2012, s 230

Konflikthåndtering er den tiende elementet i relasjonskompetanse (figur 3.1). Mange av momentene som Spurkeland beskriver i dette elementet blir satt i lys av elementet dialogferdigheter gruppe og individ og dets momenter. Spurkeland begynner med å definere begrepet konflikt. Dette begrepet er for mange et negativt ladet ord og trolig noe man forbinder med krig og elendighet, eventuelt en krangel mellom to personer. Dette er også noe Spurkeland har med i sin betraktning, men han har også en stikk motsatt tilnærming til begrepet. Først og fremst skriver han at konflikt er «relasjonelle spenninger som gir og krever energi (2012, s 225). Dette er en mindre negativt ladet definisjon og han argumenterer for at konflikter (eller spenninger) utløser kreativitet og mental anstrengelse, noe som er ment å gi et positivt resultat i en relasjon (s 225). Det er nå viktig at man sammenligner denne prosessen med samtaleformen *dialog* snarere enn *diskusjon* og *debatt* (som begge har en negativ ladet betydning i elementet tilbakemeldinger). For man ønsker en vinn-vinn situasjon, heller enn en vinn-tap situasjonen, noe som er tilfelle i diskusjon og debatt som samtaleformer.

Spurkeland bruker mye tid på å definere ulike konfliktfaser, men det er ikke definisjonen av disse tre stadiene som nødvendigvis er interessante, men heller Spurkelands kognitive løsningsstrategier for å unngå en konfliktutvikling. Det er dette som er viktig for lederen å ha kunnskap om. Fokusområdet i disse løsningsstrategiene er å være bevisst egen irritasjon, samt vite når man skal beslutte å handle (Spurkeland, 2012, s 236). Et godt eksempel for å benytte disse strategiene vil være overfor kverulanter¹¹. Dersom man istedenfor å la seg irritere og provosere av medarbeidere, viser ydmykhet og interesse rundt de tanker og ideer den kverulerende medarbeideren har, vil dette kunne bidra til forbedringer av resultater og så videre. Spørsmålet man naturlig kan stille seg, er hvor grensen for ydmykhet skal gå. Slik jeg

¹¹ **Kverulanter** er personer som viser mot, vilje og evne til å ta opp situasjoner som krever endring, eller som har ideer til andre løsninger (Spurkeland, 2012, s 230).

tolker Spurkeland er dette situasjonsbestemt og avhengig av hva en vil oppnå og hvor lang tid det skal ta.

Benytt vanskelige samtaler og sterke emosjonelle situasjoner til å bli kjent med deg selv.

Spurkeland, 2012, s 278.

Emosjonell modenhet er det ellefte elementet i relasjonskompetanse (figur 3.1). «Ledere uten emosjonell basis mister grepet på ledelse» (Spurkeland, 2012, s 261). Dette elementet har en hel del å gjøre med individets evner til å forstå eget emosjonelt¹² spekter, samt andres menneskers emosjonelle spekter. Med andre ord kan dette forstås som selvinnsikt. Selvinnsikt betyr at man er bevisst hvordan man selv oppfører seg i samhandling med andre, hvilke følelser man har i en gitt situasjonen, men også hvordan man påvirker andre med sin væremåte. Mennesker som ikke eier selvinnsikt, altså emosjonell modenhet, vil som oftest, i følge Spurkeland, respondere i sinne, frykt, apati og frustrasjon (s 266). Dette kan medføre lite produktive tilstander innad i organisasjonen og «(...) kan betraktes som helsefarlig ledelse. Personangrep, spydigheter, forakt, ironisering, trakassering, mobbing eller annen giftighet fører til dramatiske og negative emosjonelle opplevelser hos mottakeren» (s 266). Flere av de andre ulike elementene tar for seg et av de mer sentrale begrepene i dette elementet, herunder empati. Denne evnen til å vise empati er av en meget stor betydning i dette elementet fordi emosjoner har en direkte sammenheng med empati i ordets rette forstand. Enda viktigere er det at lederen har en slik evne dersom han eller hun benytter seg av relasjonsledelse. Relasjonsledelse betyr nemlig «(...) å ta i bruk og håndtere egne og andre menneskers følelser (...)» (s 268).

3.1.1 Oppsummering av relasjonskompetanse:

Etter å ha lest de ulike elementene i relasjonskompetanse ser man at Moder Teresa treffer spikeren på hodet vel så godt med bare to spørsmål. Det handler om å vise omsorg og forstå menneskene man leder. Det handler om å møte andre mennesker med interesse, engasjement og en vilje til å gjøre dem gode. Som leder må man vise at man har tillit overfor andre, men også skape en atmosfære som gjør at medarbeidere gir deg tillit. Empati, synlighet og evne til å motta og gi tilbakemeldinger er alle elementer/egenskaper som er bærekraftige i

¹² Følelser eller **Emosjoner** henger sammen med det ubevisste og tankene vi tenker uten bestandig å være klar over. Disse tankene lar seg ikke bestandig kontrollere av selve individet, f.eks. at ingen kan være lykkelig når man ønsker det selv. Det som er med på å påvirke det ubevisste, er andre menneskers reaksjoner på oss. Dette gjelder spesielt mennesker som har betydning for våre liv (Wikipedia, 2015).

relasjonskompetanse, og som gjør at lederens forhold til medarbeiderne blir bedre, og omvendt. Alle disse elementene har til hensikt å bygge en god relasjon mellom leder og medarbeider. Dette er viktig fordi ledelse handler om å skape resultater gjennom andre. Ergo er kunsten å kunne skape resultater avhengig av relasjonskompetanse hos lederen (Spurkeland, 2012, s 317).

3.2 Forsvarets styrende dokumenter:

3.2.1 Forsvarets fellesoperative doktrine

FFOD (2014) forklarer at stridsevne¹³ består av tre ulike faktorer; fysiske, konseptuelle og moralske faktorer (s 47). De moralske faktorene omhandler vilje og samhold, og er å betrakte som forutsetning for motivasjon, avdelingsånd, godt lederskap og en felles etisk plattform (s 47). Man kan tenke seg en avdeling som mangler vilje og samhold når den skal ut å løse et gitt oppdrag. Den vil da trolig være preget av lite initiativ og samarbeidsvillighet. Videre vil det være vanskelig og kanskje umulig å lede disse menneskene. At moralske faktorer er av viktighet for å kunne ha en tilstrekkelig god stridsevne er derfor ikke til å se bort fra.

Doktrinen omtaler operativ ledelse og definerer ledelse som «(...) en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre» (2014, s 164). I denne delen av FFOD kommer også viktigheten av sjefens intensjon. Det presiseres at ineffektiv ledelse i denne sammenheng kan få ringvirkning i form av at neste ledd (underliggende sjef/leder) ikke evner å omsette intensjon til handling. Det kreves derfor at lederen både er selvstendig, faglig dyktig, har gjennomføringsevne, har dialog med andre i kommandokjeden, samt etterlever Forsvarets normer og verdier. Alt dette er med på å hindre slike ringvirkninger (s 165).

Doktrinen beskriver et forhold som er av stor viktighet for den militære lederen, herunder *kulturell bevissthet*. Det handler om evnen til å vise forståelse for at mennesker som kommer fra en annen kultur har en annen tilnærming enn hva man er vant med fra sin egen kultur (Forsvaret, 2014, s 171). Lederen må med andre ord være tilpasningsdyktig i sitt lederskap, og som menneske, for å kunne samarbeide med disse menneskene.

Under kapitlet *operativ ledelse* i FFOD står det at ledere bør vise tilstedeværelse der hvor han eller hun har mest innflytelse på operasjonen (2014, s 166). I all hovedsak er dette hensiktsmessig fordi den fysiske avstanden er kort og det dermed er enkelt for lederen å få lokal situasjonsforståelse, samt kunne utøve nødvendig ledelse (s 166). Selv om FFOD ikke

¹³ **Stridsevne:** En militær styrkes kampdyktighet og evne til å lykkes med sine operasjoner (Forsvaret, 2014, s 48).

beskriver noe utover dette i doktrinen kan man også tenke seg at fysisk tilstedeværelse fra lederens side vil ha en rekke andre positive innvirkninger. Det kan blant annet skape følelsen av trygghet hos de undergitte. I tillegg vil fysisk tilstedeværelse antakelig bidra til at man kan følge opp de undergitte slik at ulike krav blir opprettholdt og fulgt.

3.2.2 Forsvarets verdigrunnlag

Respekt har en direkte sammenheng med holdninger og handlinger (Forsvaret, 2011, s 9). Holdningene en militær skal inneha baserer seg i stor grad på hvilken tilnærming man har til andre mennesker. Handlingene kommer til uttrykk idet et menneske samhandler med et annet menneske. Da er det viktig, i følge verdigrunnlaget, at man ikke er nedverdiggende, respektløs, umenneskelig eller gir uønsket seksuell oppmerksomhet (s 9).

Ansvar «(...) uttrykkes gjennom vilje til initiativ, handlekraft og standhaftighet» (Forsvaret, 2011, s 11). Dette ansvaret skal være ovenfor medarbeidere. Verdigrunnlaget underbygger dette med å skrive at man i verstefall, i vanskelige situasjoner, må gi sitt eget liv for andre (s 11). Et krav til lederen vil derfor være å bygge tillit, vise omsorg, lojalitet og underbygge med disiplin slik at avdelingsånden blir god. Det vil da forhåpentligvis dannes en felles ansvarsbevissthet blant lederens personell (2011, s 11). Mentaliteten og det overordnede målet for lederen i denne verdien er at man uansett situasjon tar ansvar for egen enhets handlinger og menneskene i den (Forsvaret, 2011).

Mot er den siste kjerneverdien som blir beskrevet i verdigrunnlaget. Rent intuitivt kan man tenke seg til at mot har med lederens evne til å være vågal i situasjoner hvor andre ikke tør eller orker å stå i det. På en måte er dette beskrivende for denne verdien. Det er allikevel et vesentlig begrep som må tilføres – dømmekraft. «Mot uten dømmekraft fører enten til dumdristighet eller overmot» (Forsvaret, 2011, s 13). Denne dømmekraften er sammensatt av tre menneskelige egenskaper, herunder samvittighet, ydmykhet og selvinnsikt. Verdigrunnlaget legger til at lederen må være moralsk reflektert, samt forstå konsekvensen av egne handlinger. Først da utviser lederen mot, ifølge verdigrunnlaget (s 13).

3.2.3 Forsvarets pedagogiske grunnsyn

Slik det kommer frem i FPG er *danning* på mange måter grunnstrukturen som skal gjennomsyre all opplæring av personell i Forsvaret. Danning er en «kontinuerlig og helhetlig utvikling av individet» (Forsvaret, 2006, s 16). For å unngå det FPG kaller

syndebukkmentalitet, arroganse, krenkelse og urett nevnes både dialog, forståelse, likeverd og inkludering som svært kritiske faktorer og egenskaper hos lederen (s 16). En kan se en klar sammenheng mellom denne grunnstrukturen og det *Forsvarets verdigrunnlag* (2011) beskriver i sine grunnleggende verdier *respekt, ansvar og mot*.

Grunnstrukturen *menneske* i FPG gjenspeiler og deler samme syn som *Forsvarets verdigrunnlag*. Det vil derfor ikke være nødvendig å utdype mer enn det som er blitt beskrevet i verdigrunnlaget i forrige delkapittel.

Samfunn er en grunnstruktur i FPG som gjenspeiler ønsket holdning til andre kulturer og samfunnsstrukturer hos lederen og personellet (2006, s 19). FPG legger dette til grunn fordi Forsvaret må være forberedt på å delta i operasjoner hvor kulturen er svært forskjellig fra ens egen (s 19). Man kan tenke seg at i enkelte kulturer vil forholdet mellom mann og kvinne være et helt annet. Dersom det i kulturen, på grunn av religiøs tro og verdier, ikke er lov for en annen mann å berøre en kvinne vil lederen måtte forstå dette og tilpasse seg. Denne delen av FPG har en klar sammenheng med faktoren *kulturell bevissthet*, skissert i FFOD.

FPG beskriver også det de kaller reaktiv og proaktiv opplæring. Dette innebærer at opplæringen skal legge til rette for problematisering, diskusjon, kritisk tilnærming, utvikling og utprøving (s 19). En kan tenke seg at dette betyr at hver og en må kunne tenke selv uavhengig av nødvendigvis å få svaret med en gang. Dette vil kunne tilfredsstille til kreativ tenkning, noe som kan være av vesentlig betydning når en skal løse uforutsette kriser og hendelser som for eksempel forholdet mellom mann og kvinne i en annen kultur skissert ovenfor.

Grunnstrukturen *læring i FPG* beskriver at læring er «(...) å utvikle nye kunnskaper, ferdigheter, holdninger, verdier og tankesett» (2006, s 21). Videre skriver FPG at det er lederens, altså instruktørens, oppgave å legge til rette for læring, men det er til syvende og sist kun den lærende som har ansvar for egen læring (s 21).

Kunnskap «er å vite om at noe er eller finnes, men det er også å vite hvordan noe er» (Forsvaret, 2006, s 25). Denne definisjonen kan virke noe diffus og generell, men FPG presiserer at all kunnskap har en fellesnevner, nemlig at den skapes og utvikles av mennesker (s 25). For at denne fellesnevneren skal kunne oppnås beskriver FPG både kritisk refleksjon og forståelse, samt nysgjerrighet og undring, som viktige egenskaper mennesket må inneha.

Grunnstrukturen *arbeidsmåter* i FPG tar for seg ulike opplærings-, undervisnings- og treningsmetoder (2006, s 28). Det er ikke nødvendigvis disse metodene i seg selv som er interessante i denne oppgaven, men heller hensikten med grunnstrukturen. Først og fremst kommer det frem at opplæring, trening og undervisning bør være individualisert. En kan tenke seg at man som leder/instruktør har en gruppe soldater som skal lære å skyte med pistol. Enkelte har kanskje skutt med håndvåpen før de kom i Forsvaret og har dermed en annen forutsetning for læring enn en person som aldri har skutt i det hele tatt. Å kunne tilpasse læring og progresjon individuelt er derfor helt nødvendig (s 28).

Veiledning er et annet moment i grunnstrukturen *arbeidsmåter* som handler om å støtte en persons utvikling og læring slik at han eller hun kan nå sitt fulle potensial (Forsvaret, 2006, s 33). For å kunne gjøre dette stilles det krav til lederen om at han eller hun må være bevisst egne handlingsmønstre i rollen som veileder (s 33).

Evaluerer er det siste momentet i grunnstrukturen *arbeidsmåter* og har i stor grad med tilbakemeldinger å gjøre. FPG presiserer at denne evalueringen er en pågående prosess som skjer underveis og ved slutføring (Forsvaret, 2006, s 33). Dette er et viktig moment i all virksomhet i Forsvaret for å kunne ha en positiv utvikling, samt kunne ta vare på gode erfaringer, men også de mindre gode (s 35).

3.2.4 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret.

FGL skriver at oppdragsbasert ledelse handler om å skape en organisasjonskultur som kan håndtere kompleksiteten militære oppdrag kan innebære (Forsvaret, 2012, s 8). Denne organisasjonskulturen og dens syv grunnleggende faktorer er uunnværlig i Forsvarets ledelsesfilosofi fordi militært lederskap skjer sammen med andre, og det handler om relasjoner og i fellesskap å utvikle et godt miljø i gruppen (s 8).

Samhold beskrives som en kritisk faktor for å løse pålagte oppdrag. «Samhold kommer til uttrykk i felles målrettethet samtidig som teamets medlemmer både utfordrer og viser omsorg for hverandre» (Forsvaret, 2012, s 8). Ut fra denne definisjonen kan man helt tydelig se at Forsvaret legger stor vekt på at det er teamet og ikke den enkeltes handlinger som står i fokus. Det at teamets medlemmer skal utfordre hverandre blir ikke konkretisert i FGL. Man kan tenke seg at dette innebærer å gjøre hverandre gode, både faglig og sosialt sett i et team. Å vise omsorg for hverandre er også nevnt som vesentlig i samhold. Dette begrepet er heller ikke konkretisert, men en kan tydelig se at sosial støtte er nært beslektet med dette. Det blir

beskrevet i FGL at lederen har et ansvar for at dette skjer i gruppen slik at resultater oppnås (s 8).

Tillit er en av grunnpilarene i oppdragsbasert ledelse, og således av stor viktighet for at sjefen skal kunne lede på intensjon (Forsvaret, 2012, s 8). I følge FGL opparbeides tillit over tid og krever egenskaper som ærlighet, åpenhet, lojalitet og kompetanse (s 8). Ærlighet og åpenhet i denne sammenheng innebærer i stor grad hvordan en kommuniserer med hverandre. Man kan tenke seg til at en person som er åpen og ærlig i dialog med andre i teamet, vil bidra til gode tilbakemeldinger (eller synergieffekt) som er med å peke teamet i riktig retning av resultatoppnåelse. Tillit bygges gjennom blant annet egenskapen lojalitet (s 8) og er følelsen av at man kan stole på en annen person i enhver situasjon. Dette blir beskrevet som en forutsetning for effektiv desentralisering (s 8).

Forpliktelse henger tett sammen med tillit, i følge FGL (2012, s 9). Denne forpliktelsen man får til noe er avhengig av tilhørigheten og avhengigheten til det teamet vi tilhører. «Uten et felleskap, en opplevelse av at vi trenger hverandre, finnes det ingen forpliktelse» (s 9). Definisjonen av denne faktoren bekrefter nok en gang at det er sammenheng mellom tillit og forpliktelse, men også i stor grad samhold.

Holdninger og etikk er et meget sentralt punkt i FGL. Dette er fordi «alle i forsvaret møter etiske og holdningsmessige utfordringer og dilemmaer» (2012, s 9). Fordi det finnes etiske og holdningsmessige normer er dette noe man gjennom teori kan lære seg. Et eksempel vil være krigens folkerett. Det er likevel presisert i FGL at lederen skal styre «(...) gjennom felles holdninger og en felles tankemåte heller enn streng regelstyring og overkontrollering» (s 9). Dette vil for alle praktiske formål innebære at lederen står ansvarlig for det holdningsmessige for dem han eller hun leder, og må således også fremstå som en rollemodell (s 9).

Omstillingsevne er en faktor som er uunnværlig i oppdragsbasert ledelse (Forsvaret, 2012, s 9). «Omstillingsevne er fysisk og mental fleksibilitet hos enheter og avdelinger for å kunne veksle mellom ulike tilnæringsmåter og metoder ut fra skiftende omgivelser» (s 9). Denne faktoren og dens definisjon er av relevans fordi krigens virkelighet er kompleks og vanskelig å forutsi og forstå (s 5). FGL argumenterer for at forståelse av en situasjon preges av egen personlighet, forsvarets verdier, forsvarets kultur, tidligere erfaring og egen analytiske evne og mening om hva som skjer i situasjonen (s 9). Ut fra dette kan man si at for å få en god omstillingsevne er man nødt til å gjennomføre all utdanning og trening med

usikkerhetsmoment, slik at lederen blir vant til tanken om at en situasjon aldri helt sikkert kan bli som forventet.

Situasjonsforståelse er en faktor som, på bakgrunn av det jeg har skrevet i avsnittet ovenfor, er vanskelig å oppnå. FGL presiserer at, «team med godt utviklede felles mentale modeller har mindre behov for å snakke sammen fordi de forstår oppgavene, utstyret, situasjonen, ansvarsforhold og teammedlemmenes preferanser likt, samt vet hva de selv og de andre i teamet kommer til å gjøre» (2012, s 10). Dette skaper helt klart et rasjonale for hvorfor man benytter ulike innøvde stridsdriller. Disse er av et bestemt mønster men også prinsipielt overførbare til ulike situasjoner. Dette skal allikevel ikke undergrave viktigheten av faktoren situasjonsforståelse, for det er nemlig slik at teamet og lederen må kunne koordinere med andre individuelle bidrag. Da er man avhengig av situasjonsforståelse (s 10).

Faglig dyktighet hos den militære lederen er viktig fordi den «vil ha innvirkning særlig i forhold til tillit, troverdighet og eksemplets makt» (Forsvaret, 2012, s 10). FGL presiserer likevel at faglig dyktighet er en kollektiv kapasitet, og at en slik kapasitet må deles innad i teamet i den hensikt å skape en synergieffekt. Det vil gi positive ringvirkninger under trening og lignende (s 10).

4. DRØFTING

4.1 Viktigheten av relasjonskompetanse for den militære lederen

Menneskeinteresse er et element i relasjonskompetansen som blir beskrevet i flere av Forsvarets styrende dokumenter. I all hovedsak kan man si at dette elementet er det grunnleggende for all menneskelig kontakt og en forutsetning for å kunne ha en relasjon med andre (Spurkeland, 2012, s 24). Man trenger derfor kun å se på FFOD sin definisjon av ledelse i teorigrunnlaget for å forstå at Spurkelands element menneskeinteresse er av stor betydning for den militære lederen.

I *Forsvarets verdigrunnlag* (2011) og dens tre grunnleggende verdier *respekt*, *ansvar* og *mot* kan man se en sammenheng. Elementet menneskeinteresse og dets fire egenskaper vil tydeliggjøre denne sammenheng. En generell positiv nysgjerrighet på mennesker, sosial intelligens og det å vise positive følelser ovenfor mennesker, gjenspeiler den grunnleggende verdien *respekt*. Denne verdien omhandler måten man imøtekommer andre mennesker på, og som oppgaven beskriver i teorigrunnlaget handler det om å blant annet ikke å oppfattes som respektløs og nedverdiggende.

I teorigrunnlaget står det at den overordnede hensikten og formålet med verdien *ansvar* er å danne ansvarsbevissthet blant personellet i avdelingen. Elementet menneskeinteresse og dets fire egenskaper vil trolig ikke kunne danne denne ansvarsbevisstheten ene og alene, men heller en forutsetning for over tid å kunne oppnå det.

Verdien *mot* krever ikke i samme grad disse fire egenskapene i elementet menneskeinteresse, selv om verdigrunnlaget sier at det er nødvendig med menneskelige egenskaper som ydmykhet, selvinnstekt og samvittighet. Disse menneskelige egenskapene har mer å gjøre med lederen og hans eller hennes forhold til seg selv for å unngå å være dumdristig i sine valg. Denne verdien har derfor mer å gjøre med emosjonell modenhet som jeg kommer tilbake til senere i kapitlet.

Grunnstrukturen *danning* i FPG har en klar sammenheng med elementet menneskeinteresse. Teorigrunnlaget skriver at arroganse og krenkelse er noe en leder ikke ønsker å bli oppfattet som ovenfor andre mennesker. Å være positiv nysgjerrig eller vise positive følelser ovenfor andre mennesker vil derfor være en forutsetning for at både dialog, forståelse, likeverd og inkludering skal kunne oppstå. Det står i teorigrunnlaget at empati, sympati og omtanke er de mest vesentlige egenskapene for å vise positive følelser ovenfor andre. Ser man på definisjonen av disse tre egenskapene, vil begrep som likeverd, dialog, forståelse og inkludering være sentrale.

Viktigheten av å være nysgjerrig på andre mennesker er også av betydning i grunnstrukturen *kunnskap* i FPG. Dette er fordi, som teoridelen beskriver, all kunnskap skapes og utvikles av mennesker.

I teorigrunnlaget blir begrepet ydmykhet sett på som en viktig egenskap i elementet menneskeinteresse. Ydmykhet handler om og ikke nødvendigvis å være opptatt av å skape resultater gjennom egen handling, men heller på vegne av andre. Dette kan ses på som en viktig egenskap i sammenheng med det FPG beskriver i grunnstrukturen *kunnskap* i teorigrunnlaget. Der hevdes det at undring er en viktig egenskap for å skape eller utvikle kunnskap hos mennesker.

Tillit er et element i relasjonskompetansen som er av stor betydning i Forsvarets styrende dokumenter. På samme måte som at tillit er grunnpilaren i relasjonskompetanse er det også grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse. Under FGLs syv faktorer i teoridelen står det beskrevet at faktoren *tillit* er en forutsetning for nettopp denne intensjonsbaserte ledelsen og ikke til å se

bort fra i ikke-planlagt samhandling, utnyttelse av kompetanse og målrettet initiativ og handlekraft. Man kan tenke seg at denne tilliten er desto viktigere i den militære profesjon fordi det til syvende og sist handler om liv og død. Harald Sunde påpeker viktigheten av elementet tillit i FGL. «Godt lederskap bygger på gjensidig respekt og tillit mellom ledere og undergitte» (2012, s 3). Det er nettopp på den måten Forsvaret kan løse sine oppdrag og samtidig ta vare på sitt personell.

Tillit er også et sentralt begrep under faktoren *faglig dyktighet* i FGL (2012, s 10). Den beskriver at tillit oppnås gjennom å være faglig dyktig. Dette er noe Spurkeland ikke beskriver i sin betraktning av elementet tillit. Slik det fremgår i teorigrunlaget mener Spurkeland at tillit oppnås gjennom en persons handlinger ovenfor andre mennesker, herunder evnen til å vise sympati og empati, være nysgjerrig og spørrende. Slik det kommer frem i dette avsnittet er det nærliggende å anta at faglig dyktighet er noe mer vektlagt som en kritisk faktor i militært lederskap enn det Spurkeland beskriver i relasjonskompetansen.

Både FGL (2012, s 7) og FFOD (2014, s 166) skriver at lederen i enkelte situasjoner bør være ordrestyrt og kontrollerende. På samme måte som dette strider i mot oppdragsbasert ledelse, undergraver det også tilliten i organisasjonen og dermed blir vilje og ansvars glede redusert hos personellet (Forsvaret, 2014, s 166). Dette er divergerende fra Spurkelands definisjon av elementet tillit. Det er allikevel korrekt å anta at ordrestyrt og kontrollerende ledelse er særs nødvendig i enkelte situasjoner fordi Forsvaret har en så spesiell oppgave som de har. «Det vil kunne oppstå situasjoner der overordnet instans ønsker kontroll» (Forsvaret, 2012, s 7).

Som beskrevet i teorigrunlaget mener Spurkeland at tillit kan være hemmende i en konfliktrelasjon. Det vil si at tilbakemelding ikke gis i fare for å utvikle en konflikt og dermed potensielt ødelegge en relasjon. Dette kommer jeg tilbake til under elementet konflikthåndtering og tilbakemelding senere i drøftingskapitlet.

Dialogferdigheter individ og **dialogferdigheter gruppe** er to ulike elementer av relasjonskompetanse og er av stor viktighet for den militære lederen. Dette er på samme måte som menneskeinteresse og tillit er dialogferdigheter, et element som er grunnleggende for å i det hele tatt kunne lede andre. Uten å beherske dialog vil man ikke kunne bli en god leder, står det i teoridelen. For å kunne presisere viktigheten av dette elementet i Forsvaret kan en se på de ulike definisjoner av militær ledelse. I følge FFOD er ledelse «(...) en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre» (2014, s 164). FGL beskriver at på et

taktisk nivå dreier ledelse seg om et «(...) personlig leder-medarbeiderforhold hvor samarbeid og kommunikasjon foregår direkte» (2012, s 5).

Som forklart i teorigrunnlaget skisserer Spurkeland tre ulike samtaleformer, herunder dialog, diskusjon og debatt. Dialog er den formen for samtale som legger til rette for refleksjon, spørsmål, lytting og konstruktiv kritikk. Man kan derfor si at denne samtaleformen er den mest «sunne» og relasjonsbyggende måten å ha samtale på. Denne samtaleformen gjenspeiler på mange måter det Forsvarets verdigrunnlaget legger i verdien *respekt*. For som jeg har forklart i teorigrunnlaget handler denne verdien om at man ikke opptrer nedverdiggende, respektløs og umenneskelig. Med andre ord, etterlever man Spurkelands sin definisjon av dialog i samtale med andre mennesker, vil man bli oppfattet som en person som viser respekt, slik Forsvarets verdigrunnlag ønsker at mennesker i Forsvaret skal vise.

Kreativitet er en av flere elementer som bygger opp under OBL. I teoridelen står det i grunnstrukturen *læring* i FPG, at det skal oppfordres til kreativitet. Videre står det at dette skyldes nødvendigheten av å være nyskapende. Dette har en klar sammenheng med det FGL beskriver. I krig må man gå utenfor normal praksis da omgivelsene i en krigssituasjon kan være preget av frykt, usikkerhet og kaos.

FGL beskriver elementet kreativitet i form av *omstillingsevne*. Definisjonen av omstillingsevne i teoridelen innebærer at lederen har en fysisk og mental fleksibilitet og evnen til å veksle mellom ulike metoder og tilnærminger når permanent struktur er vanskelig å oppnå i en uforutsigbar verden. Denne definisjonen er noe divergerende fra det Spurkeland beskriver i teoridelen. Han påpeker at det ikke er lederen som skal være kreativ, men heller dyrke kreativitet hos medarbeiderne. Dette er allikevel det samme som FPG beskriver i grunnstrukturen *læring*. Det er «(...) viktig å tilrettelegge opplæringen slik at den utvikler deltakernes kreativitet og forståelse for ulike tankemønstre» (2006, s 20).

Teorigrunnlaget i oppgaven tar for seg faktoren *situasjonsforståelse* i FGL. Der står det at man ønsker felles mentale modeller fordi situasjonsforståelse kan være vanskelig å oppnå. Med andre ord kan dette innebære innøvde stridsdriller. Da vil trolig viktigheten av elementet kreativitet være lavere. Man kan allikevel argumentere for at kreativitet er nødvendig, fordi lederen må evne å vurdere hvilke stridsdriller han eller hun skal benytte i en gitt situasjon. FGL presiserer i teorigrunnlaget at det er viktig å huske at en avdeling som kun baserer seg på innøvde driller og prosedyrer, uten evne til improvisasjon og tilpasning til situasjonen, vil

møte friksjon, ytterligere kompleksitet og uforutsigbarhet. Man kan derfor si at kreativitet aldri vil være et element som man ikke skal verdsettes positivt.

Synlighet er beskrevet som et viktig element i både FPG, FGL og FFOD. Som beskrevet i teorigrunnlaget handler dette elementet om å vise tilstedeværelse for sine medarbeidere samtidig som det tar for seg mange av de samme momentene som elementet menneskeinteresse gjør. Fysisk tilstedeværelse blir i teorigrunnlaget gjennom FFOD forklart som hensiktsmessig fordi lederen raskt kan få situasjonsforståelse og dermed få en bedre forutsetning for å lede personellet i en gitt situasjon.

Videre i teorigrunnlaget er faktoren *holdninger og etikk* viktig for den militære lederen. Der står det blant annet at lederen må fremstå som en rollemodell slik at han eller hun kan påvirke personellet med korrekte holdninger. Dette gjøres da ved fysisk tilstedeværelse. Man kan også argumentere for at denne synligheten i form av å være en rollemodell kan virke tillitsskapende og på den måten skape positive ringvirkninger som har direkte sammenheng med flere av kravene Forsvaret stiller til den militære lederen.

Tilbakemeldinger er et element som Forsvaret anser som viktig hos den militære lederen. I følge teorigrunnlaget handler dette elementet om å kunne imøtekomme tilbakemeldingen med ydmykhet snarere enn avvisning. Dette vil være av særdeles stor viktighet da Forsvarets medlemmer kan beordre og selv beordres til å risikere og å ta liv slik det kommer frem i FGL i teorigrunnlaget. Med andre ord kan man si at konsekvensene kan være så fatale at forbedringspotensialer hos profesjonens medlemmer tidlig må oppdages slik at det er tid og rom for utbedring. Relasjonell feighet er derfor uakseptabelt og man kan si at det er like bannlyst i Forsvaret som det Spurkeland beskriver i sin bok.

Elementet tilbakemeldinger er også viktig i en læringsprosess. FPG kaller det *evaluering* i teoridelen og handler om å bedømme arbeid underveis og ved slutføring. FPG skriver at «evaluering underveis i utdanningsforløpet utgjør et bindeledd mellom den som lærer og den som underviser» (2006, s 35). Man kan derfor si at elementet tilbakemeldinger er avgjørende for at et menneske til stadighet skal utvikle seg i en positiv retning.

Konflikthåndtering er et element som på mange måter blir gjort relevant for den militære lederen gjennom elementet tilbakemeldinger, kreativitet, menneskeinteresse og dialogferdigheter for individ og gruppe. Oppgaven vil derfor i denne delen kun se på konsekvensen av en ødelagt relasjon. Det er konstatert i teorigrunnlaget at Spurkeland kaller

en ødelagt relasjon er en fastlåst konflikt. Man kan også tenke seg at slik fastlåst konflikt vil kunne ødelegge samholdet i en gruppe. For en militær avdeling er samholdet selve limet i avdelingen. Uten dette limet vil ikke avdelinger kunne løse oppdrag, da en felles sosial realitet, sosial støtte og sosial identitet ikke lenger eksisterer (2012, s 8). En militær leder må derfor vite hvordan han eller hun på en mest mulig hensiktsmessig måte kan unngå konflikter, og heller skape et positivt resultat i en relasjon, slik Spurkeland skisserer i teorigrunnlaget.

Utvikling/motivasjon er et element som kommer til uttrykk i både FFOD, FPG og FGL. Slik det er beskrevet i teorigrunnlaget er de moralske faktorer i FFOD av stor viktighet for at en avdeling skal opprettholde stridsevne. Motivasjon blir forklart som en av forutsetningene for disse moralske faktorene. Med andre ord vil det si at uten elementet motivasjon vil en militær styrkes kampdyktighet og evne til å lykkes med sine operasjoner ikke bli forfyllet (2014, s 48). Relevansen kan forsterkes ytterligere dersom man ser på FFOD sin definisjon av ledelse fra teorigrunnlaget. «Ledelse er en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre». Ergo kan man si at lederen er avhengig av andre mennesker for å oppnå resultater og det vil således være av avgjørende betydning at disse har motivasjon som «driver» dem fremover.

Utvikling henger tett sammen med grunnstrukturen *læring* i FPG. Som oppgaven skisserer i teorigrunnlaget handler dette elementet om at lederen må gå aktivt inn for å gjøre andre gode. FPG har samme tilnærming i deres beskrivelse av denne grunnstrukturen. Som oppgaven beskriver i teorigrunnlaget mener FPG at lederens oppgave er å legge til rette for læring, selv om det til syvende og sist er hvert enkelt individ som er ansvarlig for egen læring.

Arbeidsmåter i FPG er på samme måte som *læring* en grunnstruktur som kan sammenlignes med elementet utvikling/motivasjon i relasjonskompetansen. FPG beskriver et moment kalt *veiledning*, i teorigrunnlaget. Dette momentet omhandler å støtte en persons utvikling og læring slik at vedkommende kan nå sitt fulle potensiale. Dette blir således et moment som gjenspeiler viktigheten av elementet da all motsetning vil føre til det Spurkeland kaller sabotasje.

Elementet **emosjonell modenhet** handler blant annet om, som beskrevet i teorigrunnlaget, evnen til å vise empati overfor et annet menneske. Dette elementet er overførbart til det FFOD beskriver i faktoren *kulturell bevissthet*. For som oppgaven beskriver i teorigrunnlaget handler denne kulturelle bevisstheten om å vise forståelse for mennesker som ikke nødvendigvis har samme normer, regler, verdier eller religiøs bakgrunn som en selv. Man kan derfor

konkludere med at mangel på emosjonell modenhet, herunder empati, kan medføre mangel på kulturell bevissthet. Grunnstrukturen *samfunn* i FPG forsterker relevansen av viktigheten av kulturell bevissthet ved å skrive at Forsvaret må være forberedt på å delta i operasjoner hvor kulturen er svært forskjellig fra ens egen. Dette kommer frem i teorigrunnlaget.

I elementet emosjonell modenhet ligger også lederens evne til å skape fellesskapsfølelse. Denne fellesskapsfølelsen dannes ved at lederen har en emosjonell tilnærming som eksemplifisert i avsnittet ovenfor. I FGL er fellesskapsfølelse først oppnådd når man både utfordrer og viser omsorg for hverandre, også kalt samhold. Dette blir videre beskrevet i teorigrunnlaget som en kritisk faktor for og i det hele tatt kunne løse pålagte oppgaver. Dette forsterkes i faktoren *forpliktelse* i teorigrunnlaget: «Uten et fellesskap, en opplevelse av at vi trenger hverandre, finnes det ingen forpliktelse» (s 9).

Danning er en pedagogisk grunnstruktur i FPG som kan sammenlignes med elementet emosjonell modenhet. Det i teorigrunnlaget at «all opplæring og trening i Forsvaret skal bidra i den enkeltes dannelsesprosess ved å ta utgangspunkt i personens individuelle behov og forutsetning» (2006, s 16). For å kunne gjøre dette kan man tenke seg at man må forstå menneskets følelsesmessige behov. Et konkret eksempel vil være hvordan lederen ivaretar soldater etter at en medsoldat blir drept i krig. Da vil trolig soldatene ha en ulik tilnærming for hvordan de takler følelsene. Lederens evne til å imøtekomme disse soldatene mest hensiktsmessig baseres da i stor grad på lederens emosjonelle modenhet.

Relasjonsbygging er viktig for den militære lederen i møte med andre mennesker. Som det er beskrevet i teorigrunnlaget handler dette elementet om utviklingen av en relasjon. Fra det aller første møtet til det Spurkeland kaller vedlikeholdsfasen. Ingen av Forsvarets styrende dokumenter beskriver en bestemt måte å bygge relasjoner på slik Spurkeland forklarer, men man kan si at det er viktig fordi «mennesket utvikler seg best der det blir gitt tillit og ansvar, samt opplever trygghet og tilhørighet» (Forsvaret, 2006, s 17). Man kan derfor si at den militære lederen bør være bevisst måten han eller hun imøtekommer nye mennesker på, både verbalt og kroppslig.

5. Oppsummering

Relasjonskompetanse kan forstås ut fra Spurkelands 14 elementer. Alle disse elementene til sammen er beskrivende for hvilke egenskaper, holdninger og ferdigheter som trengs for å kunne opprette, vedlikeholde og reparere relasjoner mellom mennesker.

Det er i stor grad en sammenheng mellom disse elementene og det Forsvaret beskriver som avgjørende egenskaper for den militære lederen. Noen av elementene er av større betydning enn andre, og har en klar sammenheng med oppdragsbasert ledelse og Forsvarets grunnleggende holdninger og verdier. Tillit, menneskeinteresse og dialogferdigheter er tydelige eksempler på slike elementer. Som militær leder skal man sammen med andre mennesker utføre en samfunnsoppgave som i mange situasjoner både er krevende og livsfarlig. Da er det viktig at man som leder utvikler god evne til å samhandle med over-, side- og underordnede.

Avslutningsvis i denne oppgaven vil jeg komme med en anbefaling for veien videre innen temaet relasjonskompetanse. En interessant retning ville vært å ha en annen metodisk tilnærming. Norge har over ti år med erfaring fra Afghanistan. Relasjonskompetanse kan derfor videre forstås bedre gjennom intervjuer med militære ledere som har førstehånds erfaringer fra krevende militære situasjoner og på den måten kan påpeke og presisere viktigheten av denne kompetansen.

6. Referanseliste

- Forsvaret. (2006). *Forsvarets pedagogiske grunnsyn*. (FPG). Oslo: Forsvarets skolesenter
- Forsvaret. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. (FFOD). Oslo: Forsvarsstaben
- Forsvaret. (2011). *Forsvarets verdigrunnlag*. Oslo: Forsvaret
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* (FGL). Oslo: Forsvarsstaben
- Forsvaret. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine* (FFOD). Oslo: Forsvarsstaben
- Johannessen, Asbjørn., Tufte, Per Arne & Kristoffersen, Line. (2005). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. (3. utg.) Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, Asbjørn., Tufte, Per Arne & Kristoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. (4. utg.) Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Krigsskolen. (2009). *Krigsskolens formelle krav til oppgaveskriving*. Oslo: Krigsskolen
- Krigsskolen. (2015). *Konsept for offiserutvikling* (KOU). Oslo: Krigsskolen
- Spurkeland. (2012) *Relasjonskompetanse* (4. utg). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Store norske leksikon. (2015, 22.feb). *Attributt- grunnegenskaper*. Hentet 22.02.15 på URL: <https://snl.no/attributt%2Fgrunnegenskap>
- Wikipedia. (2015, 02.feb). Hentet 02.02.2015 på URL: http://no.wikipedia.org/wiki/Jan_Spurkeland
- Wikipedia. (2015, 15.feb). *Empati*. Hentet 15.02.15 på URL: <http://no.wikipedia.org/wiki/Empati>
- Wikipedia. (2015, 15.feb). *Følelser*. Hentet 15.02.15 på URL: <http://no.wikipedia.org/wiki/F%C3%B8lelser>
- Wikipedia. (2015, 04.mars). *Sympati*. Hentet 04.03.15 på URL: <http://no.wikipedia.org/wiki/Sympati>