



FHS Krigsskolen

Bacheloroppgave

Lederskap på troppsnivå

– Hvordan kan effektivt lederskap fremmes i command-teamet? –

av

Endre Ravn og William Finstad Ingwardo

Levert som en del av kravet til graden:

BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG
LANDMAKT

Antall ord: 8751

Innlevert: April 2024

Godkjent for offentlig publisering

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på et krevende og spennende utdanningsløp ved FHS Krigsskolen. Vi setter stor pris på alle som har bidratt i arbeidet med prosjektet, og vil rette en ekstra takk til;

Veileder Anne Marie Hagen for meget gode innspill underveis

Samtlige intervjudeltakere som frivillig har deltatt med sine erfaringer og kunnskaper til datainnsamling

Alle familiemedlemmer som har bidratt med stor støtte og gode råd under perioden.

Uten dere ville ikke dette produktet blitt til!

Oslo, Krigsskolen, 03-04-2024

Endre Ravn

William Finstad Ingwardo

(Blank med hensikt)

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker hvordan effektivt lederskap kan fremmes i command-team på troppsnivå. Dette tema er svært relevant for oss kadetter, som skal ut i hæren og jobbe som troppssjefer innad i slike team. Under vår tid på krigsskolen har vi blitt eksponert for mye interessant ledelsesteori og deltatt på mange arenaer der vi har fått testet vårt lederskap i praksis. Vi har derimot identifisert at vi har hatt lite input om lederskapet innad i et command-team. Ettersom at det er et mindre utvalg teori på selve ledelsen i et command-team, valgte vi å benytte oss av en kvalitativ metode, med bruk av dybdeintervjuer. Vi har intervjuet tre troppssjefer og en troppssersjant fra ulike avdelinger i hæren, for å besvare problemstillingen; *«Hvordan opplever troppsledelsen at effektivt lederskap fremmes i command-teamet med vekt på faktorene samhold og dynamikk?»*.

Resultatene fra dybdeintervjuene i kombinasjon med egne erfaringer og i lys av teori viser at en balansert lederatferd, der man evner å benytte ulike påvirkningsfaktorer er mest effektivt for troppsledelsen. Et godt samhold med motparten i command-teamet, samt troppen, er en essensiell faktor å ha på plass for at en balansert lederatferd vil fremme effektivt lederskap. Undersøkelsen fant også at god kommunikasjonsevne er en forutsetning for å lede effektivt og fremme samarbeidet med motparten. Vi identifiserte i tillegg at begge parter må ha en viss faglig dyktighet for å få en balansert ansvarsfordeling. En god ansvarsfordeling mellom troppssjef og troppssersjant legger et godt grunnlag for effektivt lederskap, og godt samhold og god kommunikasjon er avgjørende faktorer for å oppnå dette.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Mål og problemstilling	1
1.3 Avgrensninger	2
1.4 Struktur	2
2 Teori	3
2.1 Effektivt lederskap.....	3
2.2 Samhold og Dynamikk	6
3 Metode.....	9
3.1 Valg av metode.....	9
3.2 Datainnsamling.....	9
3.2.1 Utvalg	10
3.2.2 Intervjuguide.....	10
3.2.3 Gjennomføring	10
3.3 Bearbeiding av data	11
3.4 Etsiske hensyn.....	11
3.5 Refleksjoner rundt metode og datamateriale	12
4 Analyse	14
4.1 Presentasjon av datamateriale.....	14
4.1.1 Effektivt lederskap.....	14
4.1.2 Samhold.....	16
4.1.3 Dynamikk	18
4.2 Resultater i lys av teori.....	19
5 Avslutning	25
Litteraturliste	27

Vedlegg..... 28

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

I Forsvarets grunnsyn på ledelse blir det nøye forklart hvordan forsvarssjefen ønsker at ledelse skal bli utøvd i yrket vårt. Den skal være verdibasert for å skape nødvendig tillit hos befolkningen, den skal dyrke åpenhet og samvirke for å skape utvikling, samt utøves effektivt i fred, konflikt, krise og krig (Forsvarsstaben, 2020, s.5). Videre er tilliten som skapes grunnsteinen i oppdragsbasert ledelse, den valgte ledelsesfilosofien i vårt forsvar. Her forventes det at offiserer og befal sammen skal nå felles mål og samtidig utøve god og effektiv militær ledelse (Forsvarsstaben, 2020, s.11).

Tidlig i utdanningen vår ble det identifisert at ledelse er et sentralt begrep for offiserer. Vi har også erfart gjennom en rekke praksisarenaer at det utøves i samhandling med andre, og sjeldent helt alene. For å løse oppdrag og samtidig ta vare på folkene våre, er det viktig med et velfungerende lederteam. Offiseren og befalet må implisitt fungere bra sammen for å nå felles mål. Gjennom ulike ekskursjoner har vi identifisert at et command-team oftest blir tilfeldig satt sammen. Hvordan kan vi da forsikre oss at vi skaper et velfungerende lederteam, som klarer å oppnå disse felles målene? Dette skapte en diskusjon rundt hva som skaper et handlekraftig command-team, og et ønske om å utforske hvordan lederskapet påvirker gruppens effektivitet. Fra tidligere læringsprosjekt har vi studert teorier fra blant annet Bang, Zaccaro og Martinsen, om teameffektivitet og hvilke faktorer som bidrar til at lederteam fungerer effektivt. Nysgjerrigheten rundt effektivt lederskap kombinert med teorikunnskaper fra tidligere emner har bidratt til å danne grunnlaget for utarbeidelsen av den oppgaven.

1.2 Mål og problemstilling

Oppgavens mål er å identifisere hvilke faktorer som kan fremme effektivt lederskap i et command-team, gjennom å intervjuere troppssjefer og troppssersjanter. Den vil holde seg innenfor tropps command-teamet og fokusere på faktorene samhold og dynamikk. Resultatene vil belyse troppsledelsens opplevelse av samhold og dynamikk innad i et command-team, og gi en indikator på hva som kan påvirke effektiviteten i lederskapet deres. Ved å forstå fellestrekk og ulikheter mellom oppfatninger, hvorfor disse oppfatningene oppstår og videre sammenligne dette med teori om ledelse, vil vi kunne tydeliggjøre faktorer

som kan bidra med å fremme effektivt lederskap. Gjennom å fokusere på elementene samhold og dynamikk vil oppgaven fremme viktige mellommenneskelige forhold som øker effektiviteten i et command-team, bidra med å utdype et command-teams ledelsereportoar, og være relevant for alle kommende troppssjefer.

Oppgaven vil besvare følgende problemstilling:

«Hvordan opplever troppsledelsen at effektivt lederskap fremmes i command-teamet med vekt på faktorene samhold og dynamikk?»

1.3 Avgrensninger

Vi utforsker kun command-team på troppsnivå, og intervjuene avgrenses til ansatte i hæren. Oppgaven vil ha fokus på faktorene samhold og dynamikk, og hvordan disse påvirker effektivt lederskap. Effektivt lederskap vil defineres.

Metoden er avgrenset til kvalitative intervjuer i den hensikt å kun fremme oppfattelsen til troppsledelsen. Dette vil bidra til en mer presis og målrettet dybdeanalyse av vårt spesifikke fokusområde.

1.4 Struktur

Oppgaven er delt i fem hoveddeler, henholdsvis innledning, teori, metode, analyse og avslutning. Teorien legger det faglige grunnlaget for oppgaven og er hentet fra relevant litteratur. Metodedelen beskriver hvordan vi gjennom dybdeintervjuer vil hente inn data til oppgaven, som senere vil bli analysert. I analysen vil vi fremlegge funn fra intervjuene samt knyttet disse opp mot teorien og konkludere resultatene. Vi vil avslutte oppgaven med å oppsummere prosjektet.

2 Teori

Dette kapitlet legger det faglige grunnlaget for oppgaven. Begrepene effektivt lederskap, samhold og dynamikk er sentrale i problemstillingen og er viktige å ha redegjort for å kunne drøfte og forstå resultatene. Disse redegjørelsene er vår forståelse av begrepene, basert på relevant litteratur. Redegjørelsene vil også benyttes som en begrepsavklaring under intervjuene, i den hensikt å sikre at vi deler samme forståelse som intervjuobjektene og for å unngå misforståelser.

2.1 Effektivt lederskap

«Ledelse burde være enkelt og oversiktlig, men til tross for de mange lett identifiserbare funksjoner tillagt rollen, finnes det ikke noe fasitsvar på hva effektiv militær ledelse bør innebære» (Johansen, et al., 2019, s.157).

Effektiv ledelse er en nøkkelkomponent i enhver organisasjon, men dens betydning blir spesielt fremtredende i militære sammenhenger. Eirik Kristoffersen i Forsvarets grunnsyn på ledelse skriver at «Forsvarets ledere skal utøve effektiv militær ledelse i fred, konflikt, krise og krig» (Forsvarsstaben, 2020, s. 5). Militære organisasjoner er intrikate, ofte med store antall ansatte og operasjoner som innebærer høy risiko og farer. Derfor blir ledelse sett på som avgjørende for organisasjonens effektivitet og suksess (Johansen, et al., 2019, s. 157). For militære ledere er utfordringene mangfoldige og komplekse. De må ikke bare utvikle planer og organisere operasjoner, men også etablere effektive kommunikasjonslinjer og fremme målforståelse og samhold blant sine underordnede. Ikke minst må de lede under ekstreme forhold, som kanskje mest av alt skiller militær ledelse, fra sivil (Johansen, et al., 2019, s. 157).

Forsvaret definerer hva god og effektiv ledelse handler om og bidrar til. «God og effektiv militær ledelse bidrar til økt måloppnåelse og ivaretar personellet.» (Forsvarsstaben, 2020, s. 10). «God og effektiv ledelse handler om å være en god rollemodell og balansere adferd knyttet til oppdrag, samspill og utvikling» (Forsvarsstaben, 2020, s. 18).

Effektiv ledelse kan ikke reduseres til en enkel oppgaveliste, det involverer et komplekst samspill mellom lederen og de underordnede. Forskningen om ledelse har derfor fokusert på

å identifisere gunstige og ugunstige påvirkningsmetoder fra ledere, samt hvordan lederens atferd påvirker organisasjonen og resultatene som oppnås (Johansen, et al., 2019, s.158). Dette understreker viktigheten av å ha innsikt i relasjonelle dynamikker og evnen til å tilpasse seg ulike situasjoner og individer. Forsvaret beskriver tre ulike kategorier for lederatferd som er relevante påvirkningsmetoder fra ledere: Samspill- og relasjonsorientert-, oppdragsorientert- og utviklingsorientert lederatferd (Forsvarsstaben, 2020, s. 9).

Samspills- og relasjonsorientert lederatferd fokuserer på å bygge tillit, samarbeid, jobbtilfredshet og identifikasjon med gruppen og oppgavene. Den styrker medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter, fremmer tilhørighet og samhold, samt gir sosial støtte og anerkjennelse (Forsvarsstaben, 2020, s. 9).

Oppdragsorientert lederatferd har som hovedmål å øke effektiviteten, etablere pålitelige arbeidsprosesser og skape struktur. Dette inkluderer planlegging, ressursallokering og styring av oppgaver, samt definisjon av ansvarsområder og mål. Det inkluderer oppfølging av arbeid, kvalitet og håndtering av problemer (Forsvarsstaben, 2020, s. 9).

Utviklingsorientert lederatferd er rettet mot å forstå omgivelsene og tilpasse seg endringer, samt å initiere og implementere nødvendige endringer. Den legger vekt på strategisk planlegging, utvikling og tilpasning for å møte nye situasjoner, fremmer kreativ tenkning, nye ideer og kollektiv læring (Forsvarsstaben, 2020, s. 9).

De beskriver også en balansert lederatferd som går ut på å velge den atferden som best passer situasjonen (Forsvarsstaben, 2020, s. 10). Kanskje dette kan tolkes som et forslag på hva effektiv ledelse er. Det klassiske skillet mellom "å vise hensyn" og "å skape struktur" gir også et nyansert bilde av hva som kjennetegner en effektiv leder. Det ser ut til at balansen mellom disse to aspektene er nøkkelen, hvor ledere som klarer å kombinere omsorg for medarbeidere med evnen til å sette klare mål og strukturere arbeidet, oppnår høyere effektivitet og tilfredshet blant teamet. Opp mot vår problemstilling som vektlegger samhold og dynamikk, er det interessant å se om resultatene senere i studiet kan fortelle oss mer om enkelte av lederatferdene påvirker effektivitet i lederskapet mer enn andre.

Det er viktig å være oppmerksom på at én stil ikke nødvendigvis passer for alle situasjoner eller organisasjoner. Det er behov for en fleksibel tilnærming til ledelse som tar hensyn til konteksten og individuelle forskjeller blant medarbeiderne.

Samtidig er det viktig å erkjenne at ledelse bare er én av flere faktorer som påvirker resultatene i en organisasjon. Ledere blir påvirket av sine underordnede, kolleger, og

overordnede, i tillegg til rammeforholdene og kulturen i organisasjonen. På sin side påvirker også lederne sine underordnede gjennom sin atferd og kommunikasjon (Johansen, et al., 2019, s. 160).

Studier om ledelsesevner peker på ulike atferdsformer som påvirker effektiviteten i lederskapet til både militære og sivile organisasjoner. Tradisjonelle ledelsesmodeller som Ohio-studiene har bidratt, men dagens komplekse organisasjoner krever mer differensierte tilnærminger (Johansen, et al., 2019, s. 166). Transformasjonsledelse, som fokuserer på å inspirere og motivere ansatte, har blitt betydningsfull. Modeller som Bass og Avolio's fullspektrumsmodell har vært sentrale, men målet om å forstå ledelsesevner strekker seg utover denne modellen (Johansen, et al., 2019, s.170). Andre forskere som Conway og Ekvall & Arvonen har identifisert begreper som "endringsorientering" for å fange opp moderne lederatferd (Johansen, et al., 2019, s. 174). Yukl påpeker overlapp mellom dette og transformasjonsledelse. I militære sammenhenger har en tredelt modell blitt utviklet for å evaluere ledelse, med dimensjoner som oppdragsfokus, utviklingsfokus og rollemodell (Johansen, et al., 2019, s. 176). Forskingen understreker at effektiv ledelse kan læres og utvikles gjennom programvurderinger, tilbakemeldingssystemer og varierte læringsmetoder (Johansen, et al., 2019, s. 179).

Bang skriver om at bruken av team i arbeidslivet har økt betydelig siden begynnelsen av 1980-tallet. Dette reflekteres i det omfattende volumet av vitenskapelig og populærvitenskapelig litteratur som er dedikert til emnet. En av årsakene til denne interessen for teamarbeid kan tilskrives økningen i spesialisering og kompleksiteten av arbeidsoppgaver (Bang, 2008, s. 272). Dette har ført til en organisatorisk endring der ledelse i økende grad blir distribuert på tvers av team, i motsetning til å være sentralisert hos en enkelt leder. Teameffektivitet defineres som graden av overensstemmelse mellom et teams mål og de faktiske resultatene som oppnås. Det er viktig å skille mellom effektivitet og effisiens, hvor førstnevnte refererer til måloppnåelse, mens sistnevnte fokuserer på ressursbruk i forhold til oppnådde resultater (Bang, 2008, s. 277). Videre fokuserer diskusjonen om teameffektivitet på faktorer som påvirker et teams evne til å nå sine mål, snarere enn bare produktiviteten eller antall beslutninger som produseres. Et team evaluerer sin effektivitet ved å sammenligne sine mål med de oppnådde resultatene. Effektiviteten til et team er også avhengig av rammebetingelser, prosesser og resultatene som produseres.

Gjennom en input-prosess-output-modell kan vi identifisere disse faktorene, hvor input refererer til forutsetninger for teamarbeidet, prosess til selve arbeidet som utføres, og output til resultatene av teamets innsats. Et teams resultater kan igjen påvirke både rammebetingelser og prosesser over tid (Bang, 2008, s.277). Hackmans tredeling av teamresultater inkluderer saksresultater, teamets overlevelsessevne og individuell tilfredshet, som er relevante kriterier for vurdering av teamets effektivitet. Denne modellen danner grunnlaget for å forstå og evaluere teameffektivitet i ulike kontekster (Bang, 2008, s. 278).

Effektivt lederskap omfatter en strukturert tilnærming til å fremme teamets suksess gjennom ulike prosesser, inkludert kognitive, motiverende, emosjonelle og koordinerende elementer (Zaccaro et al., 2001, s. 477). Til tross for omfattende litteratur om både ledelse og teamdynamikk, er det sjeldent å finne detaljerte rammeverk som systematisk beskriver lederens rolle i å fremme teamets effektivitet. Zaccaros modell for teamets effektivitet forsøker å fylle dette gapet ved å identifisere flere måter ledere påvirker teamets ytelse. Med økende erfaring og ekspertise i teamet kan andre medlemmer gradvis ta over flere lederfunksjoner, mens de utpekte lederne opprettholder sitt ansvar for å bygge bro mellom ulike områder (Zaccaro et al., 2001, s. 477). De foreslår også at i organisasjoner med tydelig definerte lederroller, som militære enheter eller tradisjonelle hierarkiske organisasjoner, kan en betydelig del av variasjonen i ytelse tilskrives faktorer knyttet til lederskapet. Manglende forståelse av denne dynamikken kan hemme effektiv trening og utvikling av både team og ledere. På den annen side, i organisasjoner som beveger seg bort fra en tradisjonell hierarkisk struktur og mot en mer teambasert tilnærming, har teamprosesser en stadig større innvirkning på ledelsens og organisasjonens effektivitet (Zaccaro et al., 2001, s.477). Det er nødvendig å nøye vurdere og integrere disse innflytelsene i teorier om organisatorisk og strategisk ledelse for å oppnå en helhetlig forståelse av kollektiv beslutningstaking og ytelse.

2.2 Samhold og Dynamikk

Samhold er en nøkkelfaktor for å oppnå effektivt lederskap i et command-team. Forsvarets grunnsyn på ledelse, som er grunnlaget og forventningen til hvordan offiserer og befal i det norske forsvaret skal lede, utlyser nettopp hvor viktig samhold er for å oppnå effektivt lederskap. Samhold er en av de viktigste egenskapene som forsvaret søker i sine ledere (Forsvarsstaben, 2020, s. 7). Forsvarssjefen skriver at samhold er en av de mest grunnleggende forutsetningene for god og effektiv militær ledelse. «Gjensidig tillit og

samhold i organisasjonen er nødvendig for at Forsvaret skal fungere som en robust helhet» (Forsvarsstaben, 2020, s. 15).

Som nevnt tidligere beskriver Forsvaret tre lederatferder som er relevante for militære ledere. Den samspills- og relasjonsorienterte lederatferden bygger på nettopp det å ha godt samhold, og er avhengig av å skape et godt miljø for å være effektivt (Forsvarsstaben, 2020, s. 9).

Det er helt klart at samarbeid og samhold er en nøkkel til suksess når det gjelder å lede en gruppe mot målene sine. Når medlemmene føler seg knyttet sammen og jobber mot et felles mål, kan de oppnå langt mer enn de ville på egenhånd. Gruppensamhold er selve limet som holder en gruppe sammen, og det påvirker ikke bare gruppenes ytelse, men også deres generelle trivsel og samhandling (Forsyth, 2010, s. 119).

I kapittel 5 i Forsyth sin bok om gruppedynamikk, diskuteres ulike aspekter av gruppesamhold, inkludert sosialt samhold, oppgavesamhold, opplevd samhold og emosjonelt samhold (Forsyth, 2010, s. 119). Disse ulike aspektene reflekterer de komplekse dynamikkene som finnes i en gruppe, og hvordan ulike faktorer kan påvirke samholds nivået.

For å oppnå et sterkt samhold i en gruppe, er det viktig å ta hensyn til faktorer som tiltrekning, stabilitet, størrelse og struktur. Initieringsritualer kan bidra til å styrke forpliktelsen til gruppen, men det er viktig å unngå ekstreme praksiser som kan være skadelige (Forsyth, 2010, s. 125). Gjennom ulike faser av gruppeutvikling kan samholdet gradvis styrkes, men det er også viktig å være oppmerksom på at for sterkt samhold kan føre til problemer som gruppetenkning (Forsyth, 2010, s. 137).

Forskning viser tydelig at grupper med høyt samhold har en tendens til å prestere bedre enn de med lavere samhold. Dette skyldes delvis at suksess bidrar til å styrke samholdet ytterligere, og at grupper med sterkt samhold har en tendens til å være mer effektive i å nå sine mål (Forsyth, 2010, s.137).

Gjennom å opprettholde ritualer og sosial interaksjon kan grupper bidra til å styrke samholdet sitt og dermed forbedre gruppeprosessene. Men det er også viktig å balansere samholdet med individuell frihet og kritisk tenkning for å unngå potensielle fallgruver.

Således er samarbeid og samhold avgjørende for effektivt lederskap og målrettet gruppeprestasjon, men det er også viktig å være oppmerksom på de komplekse dynamikkene som kan påvirke samholdet i en gruppe.

Major Robert J. Reilly fra US Army støtter påstanden om at samhold er viktig ikke bare for effektivt lederskap, men for alle soldater på alle nivåer. Han skriver at uten samhold vil soldatene miste deres vilje til å slåss (Reilly, 2000, s. 65). MacCoun, Kier og Belkin i deres artikkel derimot, argumenterer mot sammenhengen mellom samhold og effektiv prestasjon i strid. De mener at samhold ikke er like viktig som mange tror. Selv om soldater ofte utvikler sterke vennskap med sine medsoldater, hevdes det at slike bånd kan være midlertidige og selvrettferdiggjørende. Charles Moskos antyder at bindinger i kamp noen ganger er "instrumentelle og selvbetjente", et resultat av den umiddelbare faren heller enn langsiktig forpliktelse (MacCoun et al., 2006, s. 652). Dessuten viser forskning fra både militære og ikke-militære situasjoner at det ikke nødvendigvis er noen klar sammenheng mellom sosial samhörighet og kampdyktighet. Tvert imot, ytelse synes å avhenge mer av felles faglige mål og forpliktelse enn personlig sympati (MacCoun et al., 2006, s. 652). Derfor, selv om disse båndene mellom soldater kan være oppriktige, er de ikke nødvendigvis så avgjørende for effektivt lederskap som det ofte antas.

Forsyth refererer til gruppedynamikk som de prosessene som påvirker gruppens utvikling, interaksjon og ytelse (Forsyth, 2010, s. 1). Dette inkluderer dynamikken rundt hvordan medlemmene samhandler, tar beslutninger, løser konflikter og opplever følelser innad i gruppen. Gruppedynamikk inkluderer også hvordan medlemmenes individuelle egenskaper, som personlighet og roller, påvirker gruppen som helhet, og hvordan gruppen kan påvirke medlemmenes atferd og holdninger. Forsyth ser på gruppedynamikk som et komplekst samspill mellom individuelle og gruppenivåfaktorer som kan forme gruppenes suksess og effektivitet (Forsyth, 2010, s. 9). Forsyth legger også vekt på at faktoren samhold er en viktig del av gruppedynamikk og skriver at når samhold øker, så øker også gruppens interne dynamikk (Forsyth, 2010, s. 136).

3 Metode

I dette kapittelet vil forskningsmetode beskrives, samt hvordan datainnsamling og bearbeiding av materiale har foregått. Til slutt vil det bli gjort rede for etiske hensyn og kritikk av metodevalg.

3.1 Valg av metode

Metoden er ryggraden i enhver forskningsprosess, og i denne bacheloroppgaven utgjør den et nøkkelement for å oppnå innsikt i temaet effektivt lederskap i militære command-team på troppsnivå. Valgt metode må reflektere det vi ønsker å utforske, som innebærer troppsledelsens egne erfaringer tilknyttet temaet. Valgt metode for vår oppgave er dermed kvalitative dybdeintervjuer. Den kvalitative metoden søker å fremme mening og opplevelse (Dalland, 2017, s.52). Metoden kjennetegnes som fleksibel og lite formalisert, som åpner opp for en dypere helhetsforståelse for temaet. Den søker å få innsikt i «det indre livet», inkludert tanker, følelser og holdninger hos intervjupersonen (Befring, 2020, s.92).

Et kvalitativt dybdeintervju vil skape mulighet for fri samtale, samt muligheten for at ny innsikt dukker opp underveis i intervjuet (Befring, 2020, s. 93). Vi vil i tillegg få data rett fra en primærkilde med relevant erfaring og innsikt opp mot problemstillingen. Ved at vi snakker samme fagspråk som intervjupersonene, samtidig som vi har god forståelse rundt profesjonen, vil dette bidra til å få frem mer relevante erfaringer og kunnskaper (Dalland, 2017, s.75-76). Dette er i tråd med det vi er ute etter å utforske, nemlig hvordan troppssjefens eller troppssersjantens *selvoppfattelse* av hvordan effektivt lederskap fremmes innad i teamet. Oppfattelsen deres er veldig viktig ettersom at det er mindre litteratur spesifikt rundt hva som fremmer effektiv ledelse hos command-team i det norske forsvaret.

3.2 Datainnsamling

Datainnsamlingen ble gjort gjennom notattakning og lydopptak under intervjuene. Rett etter hvert intervju diskuterte vi umiddelbare tanker som vi deretter skrev ned. Lydopptakene ble gjort via en båndtaker, lyttet igjennom, og deretter renskrevet til tekstformat. Lydopptakene blir oppbevart i henhold til personverns-retningslinjer frem til bacheloroppgaven er levert, og videre slettes etter innlevering.

3.2.1 Utvalg

Det ble gjort et strategisk utvalg av intervjupersoner til prosjektet, på bakgrunn av visse kriterier (Dalland, 2017, s.74). Oppgaven søker å utforske tropps command-team. Et av kriteriene var at intervjupersonen må bekle en stilling innad i hæren i forsvaret, som enten troppssjef eller troppssersjant. Intervjupersonen måtte i tillegg ha minimum ett års erfaring i stillingen, slik at vi kan forsikre oss at personen innehar relevant erfaring. For å kunne representere et bredere mangfold av forsvaret var et annet kriterium at intervjupersonene måtte være fra forskjellige bataljoner. Intervjuene ble dermed foretatt av fire individer fra trenregimentet, sanitesbataljonen og militærpolitiet. Tre troppssjefer og en troppssersjant.

3.2.2 Intervjuguide

En intervjuguide er til for å lede deg gjennom intervjuet. Det som kjennetegner et kvalitativt dybdeintervju er samtaleformen, det å skape kunnskap gjennom prosessen, som stiller krav til intervjueren. Spørsmålene må utvikles underveis i intervjuet og på bakgrunn av svar som blir oppgitt. Det kan ikke bare leses opp fra en liste (Dalland, 2017, s.78). Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av problemstillingen, spesielt med tanke på å fremme intervjupersonens egen oppfatning. Oppgaven ble strukturert ut fra tre sentrale begrep fra oppgaveformuleringen; Effektivt lederskap, Samhold og dynamikk. Vi ønsket å legge opp til et semistrukturert intervju, slik at intervjupersonen selv kunnen reflektere rundt spørsmålene. Dette skapte også mulighet til å følge opp/utfylle enkelte temaer som bidro til en dypere forståelse rundt tematikken, samt få innsikt i «det indre livet» som en del av et ledelsesteam (Befring, 2020, s.92). Intervjuguiden vår er vedlagt oppgaven under “vedlegg”.

3.2.3 Gjennomføring

Et intervju er et møte mellom to mennesker, som har hver sin forventning til prosessen. Det er dermed sentralt for intervjuer å gjøre et godt inntrykk (Dalland, 2017, s.77). Intervjuene ble gjennomført gjennom teams, hvor en person alene ble intervjuet om gangen. Intervjuene varte mellom 15-30 minutter. Det var viktig for oss at intervjupersonen følte en psykologisk trygghet under seansen og ikke fikk en følelse av å bli avhørt, så vi startet intervjuet ved å ha en hyggelig «kaffeprat» om hverdagslige temaer. Forventningene til intervjupersonen ble da formet inn mot at intervjuet blir en hyggelig og avslappet prosess. Alle intervjupersonene

hadde mye på hjertet og presise formeninger rundt de tre hovedbegrepene. Det gav inntrykk at temaet skapte engasjement, som videre bidro til utfyllende svar og gode refleksjoner rundt hvordan de oppfatter at effektivt lederskap fremmes i deres eget command-team.

3.3 Bearbeiding av data

Under intervjuet ble det tatt notater, samtidig som det ble gjort taleopptak via en båndtaker. Datamaterialet ble i første omgang bearbeidet via transkribering. Transkribering er en prosedyre som brukes for å omgjøre muntlig intervjusamtaler til skriftlig materiale, slik at intervjuet kan gjenoppleves (Dalland, 2017, s.88-89). Det handler om å bevare mest mulig av intervjuet. Når tale blir til tekst er det lett at nyanser i stemmebruk, kroppsspråk og ansiktsuttrykk ikke blir med. Derfor har vi i tillegg støttet opp med notatbruk hvor hensikten var å notere ned umiddelbare tanker rundt det som ble diskutert, slik at vi lettere kunne støtte opp mot fortolkning av transkripsjonen (Dalland, 2017, s.88-89). Etter at transkripsjonen ble renskrevet delte vi inn datamaterialet i *koder*. Koding er første steg i analysen, og går ut på å strukturere funnene i prosjektet. Det fungerer som “knagger” for forskerens hukommelse og er generert induktivt på bakgrunn av datamaterialet (Tjora, 2018, s.36-38). Videre ble dataen analysert på bakgrunn av et *hermeneutisk* syn, også omtalt som *fortolkningslære*. Innenfor hermeneutikken er fokuset på at delene først blir forståelig i lys av helheten (Nyeng 2012, s.45).

Dette er i tråd med det vi ønsker å utforske, nemlig troppsledelsens *egen* oppfatning av hvordan effektivt lederskap fremmes. Deres tanker og refleksjoner, samt våres egne refleksjoner, fungerer som *delene*. I en slik tolkningsprosess vil ny forståelse kunne skapes ved å tolke hver del hver for seg for å så knytte det opp mot teorigrunnlaget, sett på som *helheten*. Dette kontinuerlige samspillet mellom helhet og deler vil kunne gi oss en dypere innsikt i tematikken (Nyeng, 2012, s.45-48).

3.4 Etiske hensyn

Etikk er mer enn et sett med regler, og er til for å gi oss veiledning og grunnlag for vurdering før vi handler. For å sikre seg et godt samarbeid mellom intervjuer og de personer som bidrar med sine erfaringer og opplevelser er det en forutsetning at etiske overveielser og personopplysninger blir brukt ryddig (Dalland, 2017, s.236). Personvernsopplysninger blir oppbevart konfidensielt i samsvar med personvernregelverket. All data vil bli fremstilt

anonymt, samt slettes fire måneder etter prosjektslutt. Intervjupersonene har også signert en samtykkeerklæring som beskriver hvordan vi tar vare på deres opplysninger. Dette er tiltak som bidrar til at intervjupersonene føler seg ivaretatt og det åpner for å snakke fritt, uten at det får negative konsekvenser for noen parter. Samtykkeerklæringen/infoskrivet og intervjuguiden har i tillegg blitt godkjent av Sikt (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør), FHS (Forsvarets Høgskole) og intervjupersonenes nærmeste sjef.

3.5 Refleksjoner rundt metode og datamateriale

Når det gjelder datamaterialet fra dybdeintervjuer er det fler faktorer som kan bidra med implikasjoner. Kvalitativ metode blir ofte omtalt som induktiv forskning. Dette innebærer en studie av virkeligheten for å danne et mest mulig korrekt bilde av den, uten å legge føringer eller presise hypoteser i grunn (Nyeng, 2012, s.59). Det innebærer å se sammenhenger, og videre utvikle mer generelle oppfatninger. Intervjuene vi gjennomfører kan bidra til å skape induktive slutninger på bakgrunn av svarene som blir gitt. Hvis intervjupersonene svarer relativt likt på noen spørsmål vil dette kunne bidra til tanken «fordi disse command-teamene mener x , så gjelder x for alle command-team i forsvaret ...». Kodingen av datamaterialet kan også potensielt skape *premature konklusjoner* på bakgrunn av det induktive premisset ved at de er konstruert på bakgrunn av planlagte temaer, teori eller lignende (Tjora, 2018, s.38). I vitenskapsteoretisk sammenheng er slike slutninger ikke logisk gyldige, og det vil være nærmest umulig å intervju nok ledelsesteam for å skape en generaliserende slutning tilknyttet problemstillingen.

Med dette i betraktning så søker oppgaven å bidra med ny innsikt som kan hjelpe fremtidige troppssjefer og troppssersjanter. Ved å sammenligne dataen med teori og drøfte den i analyse delen vil det bidra til å skape en bredere dybdeforståelse rundt tematikken, i motsetning til å komme med en fasit. Kodingen vil også være basert utelukkende på datamaterialet, som videre reduserer sjansen for å “hoppe” til konklusjoner (Tjora, 2018, s.38).

Andre faktorer er datagrunnlagets validitet og reliabilitet. Validitetsbegrepet omhandler om resultatene som blir foretatt er gyldige for å kunne trekke slutninger til problemstillingen (Befring, 2020, s.38-43). Reliabilitetsbegrepet foretar seg dataenes nøyaktighet og stabilitet, om målingen er troverdig. Gjennomføringsreliabilitet er en vanlig utfordring knyttet til

dybdeintervjuer, hvor søkelyset settes på forskerens kompetanse til gjennomføring av prosjektet, også kalt *researcher bias* (Befring, 2020, s.43-47).

Gjennomføringsreliabiliteten til metoden og datamaterialets troverdighet blir styrket gjennom vår egen kompetanse innenfor fagfeltet. Vi begge som arbeider med oppgaven har vært inne til et år førstegangstjeneste, samt snart gjennomført tre år ved FHS Krigsskolen. Dette er da i tillegg samme utdanning som noen av intervjupersonene har gjennomgått. Det bidrar til å styrke oppgavens validitet og reliabilitet. Ved at vi innehar flere år med kompetanse innenfor yrket styrker det i tillegg vår evne til å kunne innsamle og tolke relevant data, og videre styrker forskningsprosjektets troverdighet.

4 Analyse

Analysekapittelet vil utforske grundig hvordan troppsledelsen selv oppfatter at effektivt lederskap fremmes innad i command-teamet gjennom ulike perspektiver. Formen for analyse i oppgaven er induktiv. Målet er å danne et mest mulig korrekt bilde av virkeligheten ved å observere sammenhenger og deretter utvikle mer generelle oppfatninger (Nyeng, 212, s.59). Gjennom en systematisk tilnærming vil vi først presentere datamateriale fra intervju, kategorisert etter temaene effektivt lederskap, samhold og dynamikk. Meninger fra ulike intervjupersoner navngitt som intervjuperson 1, 2, osv. kommer også systematisk nedover under hvert tema. Dette er for å finne potensielle likheter og forklaringer på disse. Deretter vil vi presentere oppgavens funn, for å videre drøfte disse opp mot teori. Ved å kombinere teoretisk rammeverk med empirisk evidens, vil vi søke å skape en dypere forståelse rundt problemstillingen og mulig bidra med ny innsikt i tematikken (Befring, s.92-93).

4.1 Presentasjon av datamateriale

I dette underkapittelet vil datamateriale fra intervjuene presenteres. Intervjupersonene blir omtalt som «person 1», «person 2», osv.

4.1.1 Effektivt lederskap

Første kategorien med spørsmål i intervjuene våre omhandler effektivt lederskap. Vi startet med å be intervjupersonene gi sin definisjon på hva effektivt lederskap er. Her fikk vi mange interessante svar fra ulike vinkler, som vektla ulike ting. Dette bekrefter det Johansen og hans kollegaer skrev i sin bok, at det er vanskelig å gi en tydelig definisjon på hva effektiv ledelse er.

Til tross for at ordlyden og formuleringen på de fire ulike svarene vi fikk var forskjellige, så er det også sammenhenger å spore hos de enkelte. Person 1 sa at effektivt lederskap er å gi intensjoner, sammen med bindinger og begrensinger. På denne måten gir du et rammeverk å jobbe ut ifra for å løse oppdrag. Person 1 er offiser, og definerte effektivt lederskap på følgende vis:

«Effektivt lederskap er når du kan gi de under deg en intensjon med bindinger og begrensninger, slik at du kan lede på det. Da fikser de under deg selv».

Denne formuleringen deler likhetstrekk med person 2 som forteller at effektivt lederskap er å være tydelig og handlekraftig. Videre forteller vedkommende at det handler om å få ting gjort, gi tydelige rammer, måloppnåelser og forventninger. Person 2 er også offiser og definerer effektivt lederskap som:

«Effektiv lederskap er tydelig lederskap. Man får ting gjort. Handlekraftig lederskap, tydelige rammer, tydelige måloppnåelser og forventninger».

De har til felles dette som formuleres som å gi bindinger og begrensninger, eller gi tydelige rammer. Person 1 sier at det er effektivt å gi intensjoner, der den andre sier at det skal gis måloppnåelser. Det kan tolkes som at begge tenker likt i form av at de kommuniserer hva de ønsker at skal bli gjort, og innenfor hvilke rammer de skal gjøres.

Person 3 definerer effektivt lederskap som god kommunikasjon. I et command-team sier vedkommende at det handler om å ha god kommunikasjon og jobbe nært med motparten din. Person 3 er troppssersjant.

«Effektivt lederskap ligger for meg mye i kommunikasjon og i å jobbe nært med hverandre. Utarbeide ting sammen for at man skal ha en felles forståelse av det man jobber med, altså opprettholde god kommunikasjon ved å utarbeide ting sammen, hva enn det måtte være».

Person 4 vektlegger planlegging og forklarer at god planlegging fører til at ting går mer effektivt. Videre sier vedkommende som er offiser, at det handler om å ha en god rolleavklaring og ansvarsfordeling i command-teamet.

«Jeg tenker at planlegging er en stor del av det, at hvis man har planlagt godt, så går ting gjerne effektivt. For å kunne gjøre det bra, så må man ha en god rolleavklaring spesielt i command-teamet der man er nødt til å se på hvem som skal gjøre hva, og hvem som er ansvarlig for hva som går i orden».

Disse svarene er interessante, ettersom de kan tolkes både ulikt og likt. Person 3 mener at man må jobbe nært med motparten, der person 4 mener at en god rolleavklaring er viktig. Man kan fremdeles jobbe nært dersom man gjennomfører en tydelig ansvarsfordeling, men det kan også være det motsatte, at man ender opp med å jobbe med helt ulike ting hver for seg.

4.1.2 Samhold

Andre kategori i intervjuet omhandlet samhold. Intervjupersonene ble først stilt spørsmålet «hvordan vil du si at faktoren samhold påvirker effektiviteten i lederskapet ditt?». Svarene preges av mye likheter i form av lettere kommunikasjon og oppbyggelsen av tillit. To av intervjupersonene forteller:

«Viktig faktor, ganske kritisk faktor og det er ganske viktig at vi har den her flate strukturen som vi har, og at vi tørr å prate med hverandre. Blitt godt kjent. Ja, det vil jeg si er veldig viktig.» - Person 3

«Jeg tror det påvirker i stor grad. Litt tilbake til det med at man må ha et felles mål, at man er enige om ting og at man har eierskap til oppgavene. Vi er synkronisert og at vi kjenner på at vi vil hverandre vel da.» - Person 2

Felles for de to fortelles det at dette vennskapet førte til at det var lettere å snakke sammen om ting og komme frem til løsninger, og at samarbeidet mellom troppsledelsen gikk mer effektivt.

«Det funker, vi er på samme bølgelengde og ønsker å oppnå det samme.» - Person 3

Person 1 og 4 har et likt syn på spørsmålet som de to øvrige, men vektlegger viktigheten av åpenhet.

«I veldig stor grad. Ja, det er spesielt åpent for å gi hverandre tilbakemeldinger. Den er jo ekstremt viktig. Det lærer man jo alle, altså fra dag en. Åpenhet for å gi tilbakemeldinger og åpenhet for å kunne innrømme egne svakheter, men også åpner for å kunne stå på de styrkene du har.» - Person 4

«Jeg har et veldig godt forhold til han ene lagføreren, og det er jeg helt overbevist om at gjør det lettere for oss å samarbeide. Det er lettere å være åpne med hverandre og å være ærlig, som er viktig for å få ting til å funke. Man må ikke pynte på sannheter for fordi det er komfortabelt, men heller være dønn ærlig på hvordan ting er. Samhold ser jeg derfor på som helt essensielt.» - Person 1

Her legges det vekt på at samhold bidrar til åpenhet og ærlighet i kommunikasjonen mellom partene. Ved å ikke pynte på tilbakemeldinger og egne kapasiteter vil det føre til at samarbeidet går mer knirkefritt. I likhet med de resten av intervjupersonene forteller de

videre at dette fører til raskere fremgang til konklusjoner, og at det dermed er lettere å ta beslutninger.

Under spørsmålet om intervjupersonen kan nevne et spesifikt eksempel på hvor samholdet var effektivt, forteller person 1:

«Jeg har selv vært på øvelse, og da ikke hatt muligheten til å planlegge eller delta på oppdraget. Det at jeg da har såpass godt samhold med lagføreren min, har gjort at jeg kan stole på han og at jeg har tillit til at han kan gjennomføre oppdraget uten at jeg trenger å blande meg noe opp i det.»

Videre fortelles det at samhold bidrar til tillit, som videre fører til at intervjupersonen får mulighet til å bruke tid og energi på andre oppgaver.

På spørsmålet om intervjupersonene kunne nevne en situasjon eller periode hvor samholdet var krevende å opprettholde, var svarene preget av tidligere likheter rundt viktigheten av samhold. Her ble det uttrykt fra tre av intervjupersonene at de ikke har opplevd noen situasjoner hittil hvor samholdet har blitt spesielt utfordret. Person 2 nevner at de kan se for seg at det er krevende å jobbe sammen med en hvor samholdet ikke står sterkt:

«Det er jo vanskelig å samarbeide tett med noen du ikke klarer å samarbeide med, eller du ikke kommer overens med. Man kan fint samarbeidet med hvem som helst, men hvis det er en du ikke er tett på, som du på en måte ikke kjenner deg trygg på, så er det jo vanskelig da.»

-

Person 4 derimot kommer med et eksempel hvor dårlig samhold bidro til mindre effektivitet. Under rekruttperioden hadde intervjupersonen et mindre vennskapelig forhold til sin troppssersjant, noe som svekket kommunikasjonen og senket effektiviteten;

«Ja, jeg tror det. Jeg har jo vært i litt forskjellige command-team, blant annet et i rekrutten. Der hadde jeg betydelig- ikke dårligere forhold,- men kanskje ikke det like vennskapelig forholde som jeg har hatt med de andre. Og det påvirket i stor grad, særlig den her cross talken som kanskje skjer på kontoret, med støtte, at man føler man har en støttespiller. Mens i rekrutten, når jeg ikke hadde samme forholdet, brukte jeg på en måte andre støttespillere enn kanskje troppssersjanten som er den naturlige støtte spill.»

Person 4 forteller videre at sin motpart gjorde en betydelig dårligere jobb på bakgrunn av dårlig samhold. De forstod ikke hverandre på en personlig måte, som førte til at intervjupersonen gjerne brukte andre støttespillere.

4.1.3 Dynamikk

Tredje og siste kategori handler om dynamikk. Vi stilte spørsmålet om hvordan dynamikken mellom troppssjef og troppssersjant burde være, og siterer under også til svar på oppfølgingsspørsmål som hjelper oss å forstå hvordan de mener dynamikken burde være.

Felles for mange av svarene går på viktigheten av den faglige kunnskapen innad i command-teamet og ansvarsfordelingen. Konseptet om good cop og bad cop nevnes i flere av svarene, samt ønske om sterkere faglig kunnskap hos motparten sin. Ser vi svarene i sammenheng med det som tidligere er sagt om samhold, så forstår vi at det er en ganske bred enighet om at det burde være en flat struktur innad i command-teamet, for å fremme bedre samarbeid.

Person 3 forklarte at det er viktig for troppssjef og troppssersjant å utfylle hverandre. *«Troppssjef er veldig opptatt av at det er jeg som skal være den som disiplinierer troppen, og jeg som skal ta med soldater inn på kontorer for alvorsprat, hvis det trengs. De oppgavene med å være litt høy og mørk og streng blir kanskje overlatt til meg. Mens troppssjef er mer den akademiske som jobber mer administrativt og har kontroll på aktiviteter-flak osv. Vi utfyller hverandre».* *«Ulempen med det her er at man på enkelte områder kanskje ikke har den sparringspartneren man enkelte ganger skulle hatt»* *«...det går på det faglige».* På spørsmål om han mener det er behov for et minimumsnivå av faglig kunnskap, uavhengig av person og stilling, svarte vedkommende: *«Ja det vil jeg si».*

Person 2, som er troppssjefen til person 3, har følgende å si: *«Jeg opplever at vi utfyller hverandre veldig godt. Vi har ulike arbeidsoppgaver og ulike personligheter som spiller hverandre gode. Det jeg ikke er så god på er troppssersjant bedre på, og motsatt».* Troppssersjanten har tidligere beskrevet at troppssjef er mer tilbaketrukket og at troppssersjanten i større grad er den som taler foran troppen og tar seg av irectesetting. *«Det bør være avklarte roller, hvertfall på troppsnivå. Når du har vernepliktige så tror jeg det er viktig at man definerer hvem som skal være bad cop og hvem som skal være good cop».*

Person 4 sier at dynamikken i command-team; «...skal være ganske sidelengs. Altså man skal fungere som et team, sånn som er planen i et command-team.» «...man ser på hverandre som likestilt. At begge to har forskjellige oppgaver, men er like viktige for ledelsen som blir utøvd. Men igjen, det er kun en sjef. Det er en som sitter ansvarlig».

På spørsmål om vedkommende kunne gi et eksempel på en gang da lederskapet i command-teamet deres var effektivt, fortalte personen om en gang da de fordelte oppgaver og forklarte at nøkkelfaktoren til at dette var effektivt var fordi; «...begge to har den kunnskapen de trenger på hvert sitt område til å kunne gjøre de oppgavene de blir satt til». Senere forklarte intervjupersonen følgende: «Akkurat nå så påvirker det negativt at jeg har en korporal som sitter i en midlertidig troppssersjant stilling, som gjør at det her kompetanse greiene vi snakket om i stad blir vanskeligere, fordi at ting er nytt og det samme gjelder jo for meg som ny troppssjef».

Vedkommende har interessant nok også nevnt good cop og bad cop, men fra en litt annen vinkel. Person 4 så verdien i at sersjanten kan være bad cop og at sjefen er good cop, men sa «... at begge har et ansvar når det gjelder holdninger og sånt i en tropp». Til en viss grad mener vedkommende fremdeles at konseptet har en verdi, for da har det sjefen sier mer verdi når noe først skal bli sagt. «.. ordet står tyngre fordi at man ikke alltid må pirke på de små tingene».

Person 1 oppsummerer kort i stor grad mye av det som har blitt sagt med flere ord i svarene over. «Hvis du tenker i command-team, så er det helt klart at om troppssersjanten er veldig faglig dyktig, så er det mye lettere for troppssjefen å lede troppen sin». «Jeg tror at det passer godt med kall det, good cop, bad cop».

4.2 Resultater i lys av teori

Ingen av definisjonene til intervjupersonene våre er motsigende og ingen av de er derfor nødvendigvis feil, tross ulikhetene. Man kan lede på intensjoner, gi tydelige rammer, jobbe nært med motparten din og ha en tydelig rolleavklaring. Samtidig som at ingen av svarene heller nødvendigvis må ha en sammenheng. Svarene våre forteller oss interessant nok ulike

ting som fører til effektivt lederskap, noe som viser seg å være veldig individuelt. Derimot hva effektivt lederskap konkret er, virker å være vanskeligere å definere.

Dette støtter opp mot det litteraturen forteller oss om effektiv ledelse. For å gjenta det vi innledet teorikapittelet om effektiv ledelse med, så skrev Johansen og sine kollegaer det godt i sin bok: «Ledelse burde være enkelt og oversiktlig, men til tross for de mange lett identifiserbare funksjoner tillagt rollen, finnes det ikke noe fasitsvar på hva effektiv ledelse bør innebære» (Johansen, et al., 2019, s. 157). I våre intervjuer har vi nettopp det, identifisert mange funksjoner tillagt lederrollen, men vi har ikke funnet et konkret fasitsvar på hva effektiv ledelse bør innebære. Funnene våre forklarer også hvorfor forskningen om ledelse ifølge Johansen og hans kollegaer, fokuserer på å identifisere påvirkningsmetoder fra ledere og måler disse opp mot resultatene som oppnås. De forskjellige påvirkningsmetodene kan være mer eller mindre effektive for å oppnå resultater, men skal vi tro intervjupersonene våre så er det logisk å tenke at hva som er mer eller mindre effektivt er relativt individuelt og situasjonsbasert. Allikevel er det interessant å gå dypere ned i hva teorien forteller oss om de ulike påvirkningsmetodene.

Samspills- og relasjonsorientert lederatferd er en påvirkningsmetode som fokuserer på å bygge tillit og godt samarbeid. Derfor er godt samhold med de du leder og jobber sammen med spesielt viktig for at denne lederatferden skal være effektiv. Intervjupersonen som vektla viktigheten av god kommunikasjon og det å jobbe nært med motparten sin i command-teamet, er nok nærmest denne lederatferden i teorien. Samme personen forklarte også hvorfor samhold med motparten i command-teamet er essensielt for å tilrettelegge for effektivt lederskap. Vedkommende ga videre et eksempel på hvordan det funket dårlig å være i et command-team med en person de ikke hadde et godt samhold med. For vedkommende virker det mest effektivt å ha et nært samarbeid med kollegaene sine og prioritere å kommunisere godt og tydelig med hverandre. Denne lederatferden styrker medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter, samt at det fremmer tilhørighet og samhold (Forsvarsstaben, 2020, s. 9).

Oppdragsorientert lederatferd er en påvirkningsmetode som i stor grad handler om lede på intensjon og følge opp arbeid som blir gjort. Dette går i veldig i tråd med den som svarte at «Effektivt lederskap er når du kan gi de under deg en intensjon med bindinger og

begrensninger, slik at du kan lede på det. Da fikser de under deg selv». Vedkommende faller veldig naturlig inn i denne lederatferden og opplever at dette er den mest effektive måten å lede på. Videre handler oppdragsorientert lederatferd i stor grad om å planlegge godt og skape en struktur for arbeid med tydelige rammer og ansvarsfordeling. *«...hvis man har planlagt godt, så går ting gjerne mer effektivt» «For å kunne gjøre det bra, så må man ha en god rolleavklaring spesielt i command-teamet...».* Dette med å gi tydelig rammer og å ansvarsfordele går også igjen i flere av svarene til intervjupersonene, og viser derfor til at det er flere som ser verdien i denne påvirkningsmetoden.

Utviklingsorientert lederatferd går ut på å være tilpasningsdyktig til ulike situasjoner som oppstår. Det er en påvirkningsmetode som fremmer kreativ tenking og kollektiv læring (Forsvarsstaben, 2020, s.9). Interessant nok så er det ingen av våre intervjupersoner som faller naturlig under denne påvirkningsmetoden basert på de svarene vi har fått. Om det forteller oss at dette er en mindre effektiv påvirkningsmetode er ikke sikkert, men det er definitivt et interessant funn. Det å være tilpasningsdyktig er naturligvis viktig for ledere, spesielt i militæret der mye uventet kan skje. Det å være tilpasningsdyktig og kreativ interessant nok ble allikevel ikke nevnt under noen av våre dybdeintervjuer. Funnene våre forteller oss derfor at utviklingsorientert lederatferd som en påvirkningsmetode alene ikke har noen forbindelse med effektivt lederskap, men kanskje den i kombinasjon med andre er mer relevant. Det skal diskuteres i neste avsnitt.

Balansert lederatferd er i praksis en paraply som tar for seg alle de tidligere nevnte påvirkningsmetodene. Den balanserte lederatferden går ut på å benytte seg av den lederatferden som er mest relevant for den gitte situasjonen. Vi har derimot ingen svar som krysser på tvers av lederatferdene presentert så langt eller antyder at en kombinasjon av flere lederatferder er mer effektivt enn å forholde seg til en. Egen militær erfaring derimot tilsier at det er fornuftig å ha en fleksibel tilnærming til ulike situasjoner og problemstillinger. Å ha en verktøykasse med flere påvirkningsmetoder som man kan bruke i ulike settinger, vil alltid være bedre enn å kunne ha en metode som man alltid benytter seg av.

Svarene våre derimot er veldig tydelige, tre av fire intervjupersoner sine definisjoner av effektiv ledelse samsvarer med oppdragsorientert lederatferd. Under er noen utdrag fra definisjonene som er i tråd med den oppdragsorienterte lederatferden.

«... intensjon med bindinger og begrensinger...» - Person 1

«... tydelige rammer, tydelige måloppnåelser og forventninger» - Person 2

«...planlegging er en stor del av det...» «...ha en god rolleavklaring...» - Person 4

Ledelsesfilosofien til det norske forsvaret er oppdragsbasert ledelse, så det gir mening at majoriteten av svarene våre er i tråd med oppdragsorientert lederatferd (Forsvarsstaben, 2020, s. 13).

I forsvarets grunnsyn på ledelse presiseres viktigheten av samhold for å oppnå effektivt lederskap. Det er en av de viktigste egenskapene ledere i forsvaret kan inneha (Forsvarsstaben, 2020, s. 7). Dette gjenspeiles i funnene, hvor inntrykket er at intervjupersonene har en klar formening rundt viktigheten av faktoren. At de hadde ganske likt utgangspunkt i erfaring med sin motpart, førte til en flatere struktur i arbeidsoppgaver. Denne flate strukturen bidro til et mer likestilt syn på hverandre, som skapte en form for vennskap. Det ble dermed lettere å prate sammen, samarbeidet økte og lederskapet ble utøvd mer effektivt. Her ser vi at samholdet fungerer som en grunnstein som legger til rette for videre påbygning av andre faktorer, som kommunikasjon og tillit.

Videre forklarer forsvarets grunnsyn på ledelse at «Gjensidig tillit og samhold i organisasjonen er nødvendig for at Forsvaret skal fungere som en robust helhet» (Forsvarsstaben, 2020, s. 15). I opplevelsen til en av intervjupersonene kommer det tydelig frem hvordan samholdet fører til tillit: «*Det at jeg da har såpass godt samhold med lagførereren min, har gjort at jeg kan stole på han og at jeg har tillit til at han kan gjennomføre oppdraget ...*». Intervjupersonen får mulighet til å bruke tid og energi på andre oppgaver. Troppsledelsen får da mer spillerom ved å slippe trådstyring av underordnede, og det skapes effektivitet i form av oppnåelse av gjøremål.

En annen fremmer en opplevelse hvor dårlig samhold førte til det motsatte. Troppssersjanten endte opp med å gjøre en dårligere jobb, kommunikasjonen ble mer forvirret, og det førte til å mulig undergrave motparten sin stilling. Alt dette på bakgrunn av et mindre vennskapelig

forhold mellom de to. Forsyth forklarer i sin tekst hvordan gruppesamholdet er selve limet som holder en gruppe sammen, og at den påvirker ytelse, trivsel og samarbeid (Forsyth, 2010, s. 119). I dette tilfellet ser vi at gruppesamholdet ikke er på plass, og dermed påvirker oppgavesamhold og opplevd samhold (Forsyth, 2010, s. 119). Med et mindre dyrket samhold innad i command-teamet ble andre aspekter påvirket i negativ forstand, som videre senket effektiviteten. Major Robert J. Reilly fremhever viktigheten av samhold for ikke bare effektivt lederskap, men også for soldaters vilje til å slåss (Reilly, 2000, s. 65). Intervjupersonens opplevelse av samholdet førte til et mindre effektivt team, men mulig også en minsket vilje for motparten til å løse oppdrag. De andre intervjupersonene satt med likhetstrekk i sine refleksjoner rundt det å jobbe med en motpart hvor samholdet ikke sto like sterkt. «...*hvis det er en du ikke er tett på, som du på en måte ikke kjenner deg trygg på, så er det jo vanskelig da.*» .

MacCoun, Kier og Belkin argumenter i deres tekst derimot, for det motsatte av opplevelsen til intervjupersonene. Her er hovedpoenget at det ikke er sammenheng mellom samhold og effektiv prestasjon i strid. Selv om denne teksten tar for seg kampdyktighet i strid, kan vi bruke argumentet opp mot våres funn. De mener at ytelse avhenger mer av felles faglige mål og forpliktelse enn personlig sympati (MacCoun et al., 2006, s. 652). Dette strider med våres funn hvor et vennskapelig forhold til sin motpart virker å skape en dominoeffekt som ender i effektivitet. Når det gjelder faglige mål viser våre funn at ved å skape et godt samhold fører dette til et vennskap og et ønske om å gjøre hverandre godt, som fører til bedre kommunikasjon, og som videre fører til fremdrift og et mer effektivt samarbeid. Dette springer da ut i en mer effektiv oppnåelse av *felles faglige mål*, og en sterkere forpliktelse til oppdraget.

Sammenlignet med tidligere funn, hvor intervjupersonenes refleksjoner rundt effektivt lederskap lente seg mot oppdragsorientert ledelse, ser vi et annet aspekt under denne delen. Det som går igjen gjennom intervjupersonenes svar er viktigheten relasjonsorientert ledelse. I eksempelet hvor samholdet var svakt ser vi fravær av dette, og i de andres erfaringer og eksempler ser vi hvordan det fremtrer. Et godt samhold og et godt miljø innad i command-teamet er kritisk for effektivitet, og det er nettopp dette relasjonsorientert ledelse bygger på (Forsvarsstaben, 2020, s. 9). «*Det funker, vi er på samme bølgelengde og ønsker å oppnå det samme*». I dette svaret er det en ting som kommer tydelig frem; ønske å *oppnå det samme*. Dette skaper eierskap til arbeidsoppgaver, åpenhet i form av tilbakemeldinger og ærlighet i

form av egne ferdigheter. Ved å ønske å oppnå det samme skapes det også fremdrift, og et ønske om å spille sin motpart god. Ved å dyrke og ivareta et godt samhold vil dette høyt sannsynlig bidra til et mer fremdriftsrettet og tillitsfullt ledelsesteam, og fremme utøvelsen av effektiv ledelse.

Svarene vår på spørsmålet om hvordan dynamikken mellom troppssjef og troppssersjant burde være, samsvarer godt med hverandre på mange måter. Det nevnes flere ganger at kompetanse er viktig for begge i command-teamet. For troppssjefen er det viktig at troppssersjanten er faglig dyktig, slik at det blir letter for sjefen å fokusere på å kun lede troppen. Men fra en troppssersjant sitt ståsted så savnes det en god sparringspartner i troppssjefen, om den faglige kompetansen ikke er høy nok. Faglig dyktighet hos begge parter fører til større tillit til hverandre, som gjør at ansvarsfordelingen kan bli mer bærekraftig for begge. Oppdragsbasert ledelse som er forsvarrets ledelsesfilosofi er avhengig av gjensidig tillit i alle ledd. Funnene våre tilsier at faglig kompetanse er et krav for å oppnå tillit til hverandre innad i command-teamet. «Gjensidig tillit og samhold i organisasjonen er nødvendig for at forsvaret skal fungere som en robust helhet» (Forsvarsstaben, 2020, s. 15).

Konseptet good cop og bad cop, nevnes et par ganger i intervjuene. I et par på to så er da en snill og den andre streng eller slem. I et command-team som beskrevet i et av svarene over så fungerer det i praksis at troppssersjanten i deres tilfelle er den strenge, bad cop, og tar seg av irettesetting. Troppssjefen i den andre enden er good cop og kan lede personell uten å få dårlig relasjoner til soldater i troppen som følge av å ha gitt kjeft eller liknende.

Dynamikken mellom troppssjef og troppssersjant blir nok i stor grad påvirket av samholdet mellom troppssjef og troppssersjant når vi tolker svarene våre. Oppsummert så burde det være en flat struktur innad i teamet, selv om det til syvende og sist er troppssjef som er ansvarlig. Det burde være et minimumsnivå med faglig dyktighet hos begge parter i command-teamet. Det burde ansvarsfordeles innad i teamet fornuftig basert på rolle og egenskaper. Et effektivt verktøy er good cop, bad cop, der det i våre funn er mest fornuftig for troppssersjanten å ta rollen som bad cop. Troppssjefen og troppssersjanten skal utfylle hverandre, med sine respektive styrker og svakheter.

5 Avslutning

Som leder i forsvaret samarbeider man nært med ulike individer, ofte i et sammensatt team. Teamet blir vanligvis satt sammen tilfeldig uten hensyn til tidligere bekjentskap eller personlighetstyper. Hvordan kan vi forsikre oss om at disse teamene vil fungere effektivt og oppfylle kravene til militært lederskap?

Oppgavens mål var å identifisere hvilke faktorer som kan fremme effektivt lederskap i et tropps command-team. Vi har utforsket faktorene samhold og dynamikk, og har redegjort for relevant teori for få forstå hvordan disse faktorene påvirker effektiviteten i lederskap. Siden problemstillingen vår baserer seg på hva troppsledelsen oppfatter at påvirker effektiviteten i lederskapet deres, så var det nødvendig å drøfte deres resultater opp mot teorien. Vi har parallelt prøvd å forstå hva effektivt lederskap er, og har i den sammenheng også gjort oss noen interessante funn.

Etter å ha gjennomført fire dybdeintervju av medlemmer i tropps command-team, har vi analysert dataen opp mot teorien. Vi har funnet ut at majoriteten av intervjupersonene knytter effektivt lederskap opp mot den oppdragsorienterte lederatferden. Interessant nok har funn knyttet til spørsmål om samhold gjort det tydelig at den faktoren er ekstremt viktig for troppsledelsen. Denne viktigheten av samhold antyder at den relasjonsorientert lederatferden også kan være vel så relevant som den oppdragsorienterte. Fra egne erfaringer har vi også funnet at en balansert lederatferd, der man evner å benytt ulike påvirkningsmetoder i ulike settinger, er avgjørende for å gi seg selv bedre forutsetninger for å løse situasjoner. Den samlede konklusjonen basert på oppfatningen til våre fire intervjupersoner er derfor at en balansert lederatferd fremmer effektivt lederskap i et tropps command-team. Deres oppfatning er et viktig funn ettersom at intervjupersonen har erfaring med å jobbe i command-team, men det betyr heller ikke at dette kan behandles som en fasit. Faktoren samhold er essensiell for å kunne ha en balansert lederatferd. En annen faktor vi har funnet at er viktig er kommunikasjon. Intervjupersonene har gjort det tydelig at god kommunikasjon fremmer effektivt lederskap, og dette ser vi også at det stemmer i teorien knyttet opp mot de ulike påvirkningsmetodene.

Det vi interessant nok også har funnet er at faktoren dynamikk er et mer vagt ord enn det vi først forutså. Teorien hjalp oss å forstå at dynamikk er et større samlebegrep, som tar for seg blant annet samhold. Dynamikk som faktor alene er for bredt å kunne konkludere at fremmer

effektivt lederskap. Det vi gjennom vår analyse derimot kan si, er at faktorene samhold og kommunikasjon fremmer effektivt lederskap.

Litteraturliste

- Johansen, R. B., Fosse, T. H. & Boe, O. (2019). *Militær Ledelse*. Fagbokforlaget.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam – hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Psykologitidsskriftet*, 272-286.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 451-483.
- Forsvarsstaben. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Oslo: forsvarsstaben.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics* (5. utg.). Wadsworth Publishing Co Inc.
- MacCoun, R. J., Kier, E. & Belkin, A. (2006). Does Social Cohesion Determine Motivation in Combat? *Armed Forces & Society*, 646-654.
- Rielly, R. J. (2000). Confronting the Tiger: Small Unit Cohesion in Battle. *Military Review*, 61-65.
- Befring, E. (2020). *Sentrale Forskningsmetoder: med etikk og statistikk* (2. utg.). Cappelen Damm.
- Dalland, O. (2017). *Metode og Oppgaveskriving* (6. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i Forskningsmetode og Vitenskapsteori*. Fagbokforlaget
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt: Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring