



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Balansert lederadferd

En kvantitativ studie av oppfattet lederadferd i Forsvaret

Alexander Hagen Lübbe

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
Høst 2017

Forord

Denne studien ble gjennomført som en del av stabs- og masterstudiet ved Forsvarets høgskole. Arbeidet med oppgaven ble gjennomført fra primo august til ultimo november 2017. Etter å ha sett på flere mulige temaer og problemstillinger for denne oppgaven er jeg veldig glad for at det ble ledelse som vant frem. Som offiser og leder vil temaet alltid være relevant å reflektere over.

En stor takk til deg, professor Monica Martinussen, for utmerket faglig støtte og gode råd. Det er med ydmykhet jeg har lyttet til dine innspill. Tusen takk for at du var så imøtekommende, ærlig og tålmodig i dine innspill. Å skrive en masteroppgave er uten tvil en spennende prosess og du har gjort dette til en god og lærerik opplevelse.

Videre vil jeg rette en stor takk til kommandørkaptein Rino Bandlitz Johansen (PhD) ved FHS, avdeling for ledelse og styring. Selv om sluttproduktet reflekterer mine valg var det ditt fag, din undervisning, ditt datasett og dine innspill som gav inspirasjon til å starte på denne oppgaven. Det var ikke uten grunn at du fikk studentenes pris for beste foreleser 2017. Jeg konkluderer ydmykt med at det i ledelsesfaget alltid vil være noe nytt å lære, alltid vil være nye dimensjoner å diskutere og at man aldri blir utlært.

En stor takk skal også rettes til deg, Tom-Eirik. At noen kan være så pedagogisk og tålmodig med å veilede i SPSS og statistikk på fritiden samtidig som man selv tar en master er prisverdig. De faglige og ikke minst utenomfaglige samtalene vi har hatt har vært viktige for meg. Tusen hjertlig takk.

Avslutningsvis vil jeg rette den største takken til en liten jente i skolealder som har ventet tålmodig på at pappa skulle komme hjem. Vi har vært igjennom mye det siste året på hjemmebane vi to. Du er faktisk min aller største motivator og du gir livet verdi, lille venn. Nå skal du få all min oppmerksomhet.

Alexander Hagen Lübbe

Oslo, november 2017

Sammendrag

I denne oppgaven har det blitt undersøkt i hvilken grad *Balansert lederadferd* faktisk oppfattes å komme til uttrykk i Forsvaret og om dette oppleves ulikt på de forskjellige gradsnivåene. Det er også undersøkt i hvilken grad la-det-skure-ledelse og krenkende ledelse oppleves ulikt relatert til gradsnivåene. Datamaterialet i studien er hentet fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse fra 2016 og kvantitativ metode er anvendt.

Balansert lederadferd (BL) er den individuelle forutsetning for lederadferd i Forsvaret. Effektiv lederadferd består således av evnen til å ha oppdragsfokus, evnen til å være en rollemodell samt evnen til å være utviklingsorientert. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) peker på at BL handler om å *balansere* disse på en naturlig og troverdig måte, herunder grad av destruktiv ledelse (la-det-skure-ledelse og krenkende ledelse). Det teoretiske grunnlaget for BL har sitt utspring i blant annet Yukl (2012) sin hierarkiske taksonomi for effektiv lederadferd. Oppgaven diskuterer det teoretiske fundamentet for BL og hva som påvirker oppfatninger om dette og hvorledes dette kan være forskjellig mellom nivåene.

Funnene i oppgaven viser en kurvlineær utvikling for metakategoriene med unntak av krenkende ledelse som har en mer lineær utvikling med størst grad av oppfattet krenkende lederadferd for gruppen lavere leder. Tre resultater skiller seg ut; toppleder skårer gjennomgående høyest, mellomleder skårer gjennomgående lavest og lavere leder skårer mellom de to førstnevnte. Allikevel er forskjellene mellom gruppene målt i Hedges' g lave. Kjønn var ukorrelert med samtlige skalaer for ledelse, mens det var noen få signifikante korrelasjoner mellom alder og ledelse. Disse var i hovedsak svært lave. Den største korrelasjonen var mellom alder og skalaen for krenkende ledelse (AS) ($r = -.07^{**}$), som indikerer at jo eldre informanten var desto lavere grad av AS. Generelt var det middels til sterke negative korrelasjoner mellom skalaene som målte balansert lederadferd og skalaene for destruktiv ledelse.

Resultatene bidrar til å beskrive hvordan lederadferd oppfattes relativt til gradsnivåene og i oppgaven diskuteres det hvorfor disse forskjellene eksisterer, noe som kan synliggjøre for ledere hva som bidrar til og påvirker oppfatninger om lederadferd.

Summary

This thesis has investigated to what extent *Balanced leadership behavior* is expressed and perceived in the Norwegian military, and to what extent this is perceived differently between the levels of rank. Included in this is also the perception of *Laissez-faire* and *Abusive Supervision leadership style*. The data material is from the Armed Forces employee survey from 2016 and quantitative methods have been used to analyze the data.

Balanced leadership behavior (BL) is the individual prerequisite for leadership behavior in the Armed Forces. BL consists of the ability to be relations-, task- and change-oriented. The leadership philosophy for the Armed Forces by the Chief of Defense (2012) points out that BL is about balancing these in a natural and credible manner, including the level of destructive leadership. The theoretical basis for BL has its origins in, among others, Yukl (2012) and his hierarchical taxonomy for effective leadership behavior. The thesis discusses the theoretical foundation for BL, and what influences perceptions about this and how this can be different between the levels of rank.

The findings in the thesis show a curvilinear development for the meta categories, except for the abusive supervision category which has a more linear development. Three results stand out; top leaders scored the highest, middle managers scored overall lowest and lower leader scored between the first two. Nevertheless, the differences between the groups measured in terms of Hedges' g are low. Gender was uncorrelated with all scales, while there were a few significant correlations between age and leadership. These were essentially very low. The largest correlation was between age and abusive supervision (AS) ($r = -.07^{**}$), indicating that the higher the age the lower the grade of AS. In general, it was medium to strong negative correlations between the scales that measured balanced leadership behavior and the scales of destructive management.

The results help describe how leadership behavior is perceived relative to the ranks and discuss why these differences exist, which may make it clearer to leaders what contributes to and influences perceptions of leadership behavior.

Keywords: Norwegian Armed Forces, leadership, balanced leadership, perceptions.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 OPPGAVENS RELEVANS	2
1.2 AVGRENSNING OG BEGREPSAVKLARING	3
1.3 STRUKTUR	5
2 Teoretisk rammeverk	7
2.1 DEN GRUNNLEGGENDE FORSTÅElsen.....	7
2.2 KONTEKST	13
2.3 FULL RANGE LEADERSHIP THEORY (FRLT).....	21
2.3.1 Transformasjonsledelse.....	23
2.3.2 Transaksjonsledelse	24
2.3.3 Ikke-ledelse (Laissez-Faire).....	24
2.4 ABUSIVE SUPERVISION.....	25
2.5 MILITÆR LEDELSE	26
2.5.1 Balansert lederadferd	28
2.6 OPPSUMMERING LEDELSE – SAMMENHENGEN MED BALANSERT LEDERADFERD.....	31
2.7 PROBLEMSTILLING, HYPOTESER OG FORSKNINGSDESIGN	32
3 Metode	33
3.1 DELTAGERE	33
3.2 MÅLEINSTRUMENTER	35
3.3 STATISTISKE ANALYSER.....	37
4 Resultater	39
4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK OG KORRELASJONER FOR VARIABLENE.....	39
4.2 ANOVA	43
5 Diskusjon	44
5.1 HYPOTESE 1, UTVIKLINGSORIENTERT LEDERADFERD ER POSITIVT KORRELERT MED GRADSNIVÅ.....	44
5.2 HYPOTESE 2, DESTRUKTIV LEDERADFERD (AS OG LF) ER NEGATIVT KORRELERT MED GRADSNIVÅ	50
5.3 VURDERING FRA FALL AV ENHETER OG VARIABLER	55
5.4 STUDIENS STYRKER OG BEGRENSNINGER	55
5.5 VIDERE FORSKNING OG PRAKTISKE IMPLIKASJONER FOR FORSVARET	57
6 Konklusjon	58
Referanser	60

1 Innledning

Forholdet mellom hva man *forventes* å gjøre som leder og hvorledes egen lederadferd *oppfattes* av ens underordnet samstemmer ikke alltid. Konsekvensen av dette gapet kan for en militær organisasjon i noen tilfeller være katastrofal med tap av liv som ytterste konsekvens (Wong, Bliese & Mcgurk, 2003). Andre konsekvenser kan være tap av statens evne til å bevare egen suverenitet. På det mer hverdagslige planet kan konsekvensen av lite hensiktsmessig lederadferd være mistriivsel på jobb med påfølgende mulighet for redusert effektivitet som igjen knyttes opp mot redusert evne til å løse oppdrag (Tepper, 2000).

Men hva bidrar til å danne disse oppfatningene og hvor stort er handlingsrommet for den enkelte leders adferd? To forhold påvirker dette i særlig grad. Den første er relatert til oppfatninger (perceptions) hvorpå disse dannes ut i fra prosesser som enten er slutningsbasert eller gjenkjenningsbasert (Lord og Maher, 1990). Den slutningsbaserte drar paralleller mellom observert adferd og hendelser i omgivelsene; en organisasjon som lykkes kan bidra til at lederen vurderes som en god leder og i motsatt tilfelle som en dårlig leder. I en gjenkjenningsbasert prosess koples oppfattet lederadferd med forventningene for hva en leder bør gjøre i eksempelvis en gitt kontekst. Felles for begge prosessene er at dette er en kognitiv struktur som er subjektiv og således må man i studier av oppfattet lederadferd ta hensyn til nettopp dette. Det andre forholdet er den kontekstuelle faktoren eller omgivelsene organisasjonen er en del av eller opererer innenfor. Eksempler på ulike kontekstuelle rammer kan være hvilket nivå man er leder eller underordnet på, om man er i en sivil eller militær organisasjon, om organisasjonen opererer innen stabile, dynamiske eller kaotiske forhold eller om man er presentert for et sett med forventninger om anvendt lederadferd fordi man er en del av en spesiell organisasjon i en spesiell kontekst slik som Forsvaret.

I Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse fra 2012 fremheves viktigheten av godt lederskap der konteksten – eller omgivelsene – er preget av frykt, usikkerhet og kaos. Forsvarets ledelsesfilosofi, *Oppdragsbasert ledelse (OBL)*, har til hensikt å gi en rettesnor for hvorledes lederskap skal utføres i Forsvaret på tvers av oppgaver og nivå. Denne filosofien utgjør sammen med Forsvarets fellesoperative doktriner (FFOD), Forsvarets verdigrunnlag (HEL) og Forsvarets pedagogiske grunnsyn (FPG) *Forsvarssjefens (FSJ) grunnsyn på ledelse* der etatssjefen søker å etablere en felles bevisstgjøring omkring hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn for Forsvarets ansatte i arbeidet mot et felles mål. OBL beskriver således to nødvendige forutsetninger; organisatoriske og individuelle. *Balansert lederadferd (BL)*

beskriver den individuelle forutsetningen og er *en operasjonalisert* beskrivelse av ønsket lederadferd hos den enkelte (Forsvaret, 2015). Et spennende og vesentlig aspekt ved *balansert lederadferd* er at det beskriver godt lederskap til å være en *balanse* mellom de tre metakategoriene *rollemodell*, *utviklingsorientering* og *oppdragsfokus* – slik den enkelte medarbeider også har vurdert sin nærmeste leder i FMU.

Denne oppgaven har til hensikt å se på *faktisk anvendt* [militært] lederskap i relasjon til gradsnivå i rammen av *balansert lederadferd*. Ved å analysere data fra *Forsvarets medarbeiderundersøkelse* (FMU) 2016 der den enkelte skulle svare på påstander om oppfatninger knyttet til nærmeste sjef, vil det være mulig å si noe om dennes lederadferd og deretter knytte dette opp mot mekanismene for lederadferd som teori og annen empiri beskriver. Wong et al. (2003) peker i sin analyse av militært lederskap på at det er forskjeller på hvorledes lederskap bør utøves relativt til nivå. Sentralt i deres analyse er Hunt (1991) sin *Multilevel Leadership Model* som igjen er basert på Jaques (1996) *Stratified Systems Theory*. Sammen danner disse et grunnlag for å analysere ledelse i en militær organisasjon relativt til nivå. Holder man dataene fra FMU 2016 opp mot blant andre nevnte teorier har man et relevant grunnlag for å studere hva som er hensiktsmessig lederadferd per nivå og hvordan dette uttrykker seg gjennom *balansert lederadferd* i Forsvaret, herunder aspekter knyttet til lederadferd slik som passiv ledelse (Laissez-Faire) og destruktiv lederadferd (Abusive supervision). De videre analysene vil dermed kunne si noe om i hvilken grad ledere i Forsvaret faktisk utøver *balansert lederadferd*, eller mer presist om deres underordnede opplever det slik.

1.1 Oppgavens relevans

En militær organisasjon er ikke bare en hvilken som helst organisasjon (...), det er en organisasjon med to fjes som både skal håndtere fredsoperasjoner men også fungere i krig (Soeters, C. Van Fenema og Beeres, 2010). I boken «Leadership in dangerous situations» beskriver Soeters et al. (2010) relevante eksempler på hvorfor god og effektiv ledelse relativt til kontekst er av stor betydning. Eksempelvis kan en leder som leder fra front og samtidig utsetter seg selv for fare være til inspirasjon for sine soldater, en som viser at man bryr seg om sine soldater stimulerer soldatens vilje til å ta risiko når nødvendig, og en som gir soldaten vide fullmakter for å løse oppdraget bidrar til soldatens selvstendige utvikling. Omsatt i fagtermer beskriver man her en leder med sterkt fokus på *transformasjonsledelse* og

empowering. Hva da hvis man ikke oppfattes å lykkes med dette? Konsekvensene av å ikke anvende det forventede lederskapet slik det beskrives i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL) kan være alvorlige.

Et vesentlig aspekt ved å være leder i en militær organisasjon er å være forberedt. Denne oppgaven kan bidra til dette ved å peke på faktiske oppfatninger om lederadferd og sette resultatene sammen med forklaringer for hvorfor disse potensielt er forskjellige relativt til nivå. Antonakis og Atwater (2002) peker på at en vesentlig faktor assosiert med hvorledes lederskap påvirker den underordnede er relatert til hvilket hierarkisk nivå man befinner seg på som igjen relaterer seg til avstanden mellom lederen og den underordnede. De konkluderer med at ledere på høyere nivå utviser forskjellig lederadferd enn de på lavere nivå.

Denne oppgaven vil kunne bidra til nettopp dette; er det forskjeller i oppfattet lederadferd relativt til nivå målt opp mot balansert lederadferd og hva kan dette skyldes?

1.2 Avgrensning og begrepsavklaring

Forsvarets medarbeiderundersøkelse for 2016 bestod i sin fulle utstrekning av omlag femti påstander knyttet til blant annet lederadferd, delt inn i mer enn fem forskjellige kategorier. Hver og en av disse utgjør oppfatninger om lederadferd som er vel verdt å studere da de gir et troverdig og oppdatert bilde av hvordan Forsvaret som organisasjon oppfattes i relasjon til viktige måleparametre for blant annet lederadferd. Imidlertid er det ikke hensiktsmessig å studere hver og en av disse da alvoret og betydningen av resultatene krever grundig og respektfull analyse. Således er den første avgrensningen i relasjon til datagrunnlaget å se på *balansert lederadferd* samt kategoriene kalt *ledelse og samspill*. I ledelse og samspill inngår passiv ledelse (*Laissez-faire*) og destruktiv ledelse (*Abusive supervision*). Hovedvekten av oppgaven vil legges på BL.

I forhold til valg av teorier og retninger innen ledelsesfaget ble det valgt å fokusere primært på adferdsdimensjonen og tone ned teorier knyttet til ledertrekk. Innen adferdsdimensjonen er det lagt vekt på hvorledes lederadferd kan være forskjellig i relasjon til kontekst, med særlig fokus på nivårelaterte betraktninger. Organisasjonsteori i sin reneste form er tonet ned til fordel for teori og empiri knyttet til hvordan forstå organisasjonen relativt til ledernivå. Oppgaven vil derved spesifikt holde (leder-) *adferd* opp mot relevante *kontekster* for derigjennom å bygge relevans inn mot hvorledes adferd kan oppfattes forskjellig på de tre

(leder-) nivåene - som også står som forskjellige kontekster – 1) det strategiske, 2) det operasjonelle og 3) det taktiske. Med kontekst menes i all hovedsak ledelsesnivåene.

Fokus på gradsnivå i seg selv er tonet ned til fordel for de nevnte nivåene, men oppgaven vil allikevel i noen grad ta for seg ytterpunktene i gradsnivåene slik som general versus kaptein eller kaptein versus sersjant. Ytterpunktene er relevante da de med en synlig rød tråd kan knyttes opp mot lederskapslitteratur som i all hovedsak tar for seg topp, midlere og lavere nivåer for ledelse i sine beskrivelser av adferd. Forsvarets gradssystem blir i så måte for detaljert å nytte som inndeling og er heller ikke nødvendig gitt bruken av de tre nivåene.

Begrepsavklaring. I følge Vabo og Ladegård (2010) er ledelse, lederadferd (leadership), styring (management) og administrasjon (administration) normalt omhandlet med forskjellig innhold i ledelsesfaget samt gjenstand for en pågående diskusjon. Forfatterne konkluderer selv med at leadership er lederadferd og rettet direkte mot medarbeidere, administration er en forvaltningsfunksjon og management eller styring er en kombinasjon av begge deler. Det er således *funksjonen* av det som utføres som leder som bidrar til innholdet i definisjonen (Vabo og Ladegård, 2010). Martinsen (2015) konkluderer med at siden det er tilstrekkelig med likhet mellom definisjonene kan man *tillate en grov skjematisk klassifisering*. Således anvendes definisjonen lederadferd her i den forstand at det innebærer adferd relatert til relasjonen leder og følger, også omtalt som underordnet.

I følge Forsvaret (2014) er enhver som har høyere grad enn en annen (den underordnede) dennes overordnede. Begrepet underordnet betinger således bare at vedkommende har en leder over seg, men en underordnet kan også være en annens overordnet. Definisjonen er således flerdelt. En *follower* (følger) beskrives av Sosik og Jung (2010) for en som velger å følge en leder på grunn av lederens karakter, evner eller visjon. Forskjellen mellom en underordnet og en følger kan derved antagelig være tilstede men i denne oppgaven er det hensiktsmessig å ikke skille mellom dette.

Pearsall (1995) definerer *context* (kontekst) som de omgivelsene hvilket former rammene for en hendelse, et uttrykk eller en ide, hvorpå de bidrar med forståelse for hvorfor dette skjedde. For denne oppgavens hensikt anvendes kontekst som en beskrivelse av den ytre påvirkningen lederadferden blir utsatt for, eksempelvis en militær kontekst versus en sivil, en stabil kontekst versus en dynamisk og så videre.

Den siste begrepsavklaringen omhandler nivåene for ledelse. Hunt (1991) beskriver tre nivåer benevnt fra toppen og ned; system, operational og direct level leadership. Jaques (1996) anvender åtte ulike nivåer med større detaljgrad men sammenfaller ellers i stort med Hunt sine beskrivelser av den tredelte inndelingen. I Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) (Forsvaret, 2014) beskrives fire nivåer, dog er de to øverste to sider av det samme; det politisk strategiske, det militær strategiske, det operasjonelle og det taktiske. Denne inndelingen gjøres også i NATO-publikasjoner. US Army (1999) beskriver de samme nivåene som FFOD og NATO. Imidlertid beskrives de amerikanske nivåene utifra en organisasjonsstørrelse som er betydelig større enn andre militære enheter. Derfor legges det også tildels et annet innhold i hvilke avdelingstyper som inngår i de ulike nivåene. For denne oppgaven legges således FFOD sin definisjon av nivåene til grunn da denne ligger nærmest, samtidig som det er hensiktsmessig å se de store linjene i det samme slik de beskrives av blant andre Hunt og Jaques.

1.3 Struktur

Oppgaven er delt inn i seks kapitler. Kapittel én presenterer rammene for oppgaven, herunder relevans, avgrensning og begrepsavklaring samt struktur.

Kapittel to, det teoretiske rammeverket, er bygget opp med ulike delkapitler i den hensikt å sette rammene for hvorfor ledelse og lederadferd potensielt kan være forskjellig på ulike nivå i ulike kontekster. Det første gir en grunnleggende og generell forståelse for lederadferd, deretter beskrives en rekke med kontekstuelle faktorer knyttet til dette. Videre beskrives *Full Range Leadership Theory* (FRLT), herunder relativt sentrale teorier som igjen gir forståelse for grunnlaget til balansert lederadferd. Deretter omhandles ledelsesteorier slik som *Abusive supervision* og hvorledes dette står i sammenheng med balansert lederadferd men med et relativt negativt fortegn. Det teoretiske rammeverket avsluttes med redegjørelser for militær ledelse i seg selv med særlig vekt på å gi en presis forståelse for hva balansert lederadferd nettopp er. Helt til slutt presenteres problemstillingen og hypotesene for oppgaven. Disse er plassert mot slutten da forståelse for det teoretiske rammeverket er vesentlig for å forstå hvorledes oppgaven vil besvare problemstillingen såvel som hypotesene.

Kapittel tre beskriver metoden for oppgaven og i særlig grad hvorledes resultatene har fremkommet. I dette ligger ikke bare deskriptiv informasjon men også konkrete metodiske

betraktninger om måleinstrumentene, de statistiske analysene samt kontroll og behandling av datasettet.

Det fjerde kapitlet sammenfatter resultatene fra undersøkelsen og drar oppgaven videre inn mot å besvare de konkrete hypotesene. I kapitlet inngår deskriptiv statistikk, korrelasjoner for variabler og ANOVA.

Kapittel fem diskuterer det teoretiske rammeverket opp mot resultatene fra studien og de konkrete funnene. Diskusjonen rammes inn av de to hypotesene, hvorav hypotese nummer én diskuteres i rammen av alle de tre metakategoriene for balansert lederadferd og hypotese nummer to tar for seg destruktiv lederadferd.

Avslutningsvis i oppgavens sjette kapittel sammenfattes oppgaven og konklusjonene, herunder pekes det på anbefalinger for videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

Fire teoretiske perspektiver er vesentlig for denne oppgavens forståelse. Det første er den grunnleggende forståelsen for hva ledelse kan være, kjennetegn på effektivt lederskap og hvorledes forskjellige typer lederadferd påvirker mennesker og organisasjoner. I dette ligger også behovet for å beskrive hvordan lederadferd oppfattes og hva som legges til grunn i denne vurderingen. Det andre dreier seg om hvordan lederen og organisasjonens kontekst påvirker lederadferd. Det tredje peker på forskjellige aspekter knyttet til lederadferd i relasjon til nivå og hvilke ulikheter som finnes mellom ledere på topp-, mellom- og lavere nivå.

Avslutningsvis er det vesentlig å ha satt forståelsen for hva *balansert lederadferd*, *passiv ledelse* og *krenkende lederadferd* er og hvor dette har sitt utspring og grunnlag.

2.1 Den grunnleggende forståelsen

Hva vil det si å være en god leder eller å bidra med effektivt lederskap? I følge Day (2014) er dette et enkelt spørsmål med ekstremt komplekse svar, og det eneste svaret som tildels går igjen er at forskningsfeltet er *dynamisk* og utvikler seg stadig. Interessant nok ble det i en periode på 1970-tallet hevdet at ledelse var mer eller mindre irrelevant for hvorledes en organisasjon presterte, dog ble dette synet justert med tiden og nå hevder enkelte at lederskap kan forklare opp mot 40 prosent av variansen for en organisasjons effektivitet (Day, 2014, s. 3). For en organisasjon som Forsvaret der ledelse har lange tradisjoner er det særlig interessant å studere hvordan ledelse påvirker organisasjonen (Johnsen og Lunde, 2011), men ikke minst hvilken type ledelse som er hensiktsmessig i hvilken kontekst.

Forskerens subjektive perspektiv. Forskere definerer vanligvis ledelse i henhold til deres individuelle perspektiver og aspekter av fenomenet som er av mest interesse for dem (Yukl, 2013). Stogdill konkluderte i 1974, sitert av Yukl (2013, s. 18) med at det finnes nesten like mange definisjoner på lederskap som det finnes personer som har forsøkt å definere konseptet. Mange av definisjonene på lederskap er også flertydige (Martinsen, 2015, s. 33). Alvesson og Spicer (2014, s. 41) oppsummerer at meningen med lederskap alltid har vært en stor kilde til tvetydighet og forvirring hvorpå man for å unngå slik forvirring i noen studier rett og slett avstår fra å endelig definere det. Flertydigheten synliggjøres av Day (2014, s. 4) som hevder at lederskap ikke bare er noe man er opptatt av i den praktiske betydningen av ordet, men at akademikere innen forskjellige fagfelt slik som psykologi, management, sosiologi, kommunikasjon, biologi samt økonomi og finans har interesse av å relatere

lederskap til *egen kontekst*. Temaet «ledelse og lederskap» blir dermed i praksis «et voksende teoretisk koldtbord» hvor enhver kan forsyne seg med de syn man selv liker best (Hennestad og Revang, 2017, s. 106) med utgangspunkt i eget fagfelt eller forståelse av virkeligheten.

Universelle kjennetegn og lederens påvirkning. Gitt flertydigheten og de mange definisjonene er det hensiktsmessig å se etter universelle kjennetegn på ledelse. Yukl (2013, s. 18) beskriver en relativt universell forståelse av ledelse som sier at det 1) foregår en *prosess* der det 2) utøves en bevisst *påvirkning* på andre mennesker i 3) den hensikt å *strukturere* samt legge til rette for *aktiviteter* og relasjoner innenfor 4) en *kontekst*, eksempelvis en gruppe eller organisasjon. Men påvirkes organisasjonen av lederskap?

Selv om Day (2014) antyder at lederskap kan forklare opp mot 40 prosent av variansen for en organisasjons effektivitet er det relativt stor uenighet om dette. Lord og Maher (1990, s. 129-130) peker på at det i studier om lederskap er uenighet om hvorvidt lederen har en *merkbar effekt* på organisasjonens ytelse og at det som en generell oppfatning mangler tilfredsstillende mengde forskning som belegg for en rekke med lederskapsteorier. De tre faktorene det pekes på er; 1) lederskap *oppfattes* ofte å ha en direkte sammenheng med i hvilken grad en organisasjon er effektiv, 2) teorier omkring *oppfatninger* og *effekt* av lederskap er i fåtall og 3) forskning spesifiserer ikke i tilstrekkelig grad *på hvilket nivå* de forskjellige lederskapsteoriene skal eller kan anvendes da lederskap på topp- versus laveste nivå som regel ikke er det samme. Således må også *oppfatningen av lederskap* være forskjellig i følge Lord og Maher (1990).

Lord og Maher (1990) argumenterer for at det er to forskjellige prosesser som former *oppfatningen av lederskap*; *slutningsbasert* og *gjenkjennelsesbasert*. I Tabell 2.1 vises disse prosessene på en skjematisk måte.

Tabell 2.1 Prosesser som former oppfatninger om lederskap (Lord og Maher, 1990)

Prosess	Data	Type kognitiv prosess	
		Automatisk	Kontrollert
Slutningsbasert	Hendelser og synlige resultat	Styrt av oppfatninger, forenklet kausal analyse	Logisk basert, sammensatt kausal analyse
Gjenkjenningsbasert	Trekk og adferd	Prototype-matching basert på fjes-til-fjes kontakt	Prototype-matching basert på sosialt kommunisert informasjon

Den gjenkjenningsbaserte prosessen beskrives av Lord og Maher (1990) slik; *gjenkjenning* baserer seg på at en a) *observasjon* av utøvd lederskap i det daglige er koplet opp mot b) et sett med *forventninger* som i en c) gitt *kontekst* danner grunnlaget for d) *egen oppfatning*. Oppfatningen dannes altså ut i fra eksponering av lederskap vurdert opp mot to hovedfaktorer, 1) egen *for-forståelse* for hva godt lederskap er og 2) *konteksten* den observeres i der konteksten beskrives som den sentrale faktoren. I følge forfatterne kan til og med barn i ung alder gjenkjenne en leder fra en ikke-leder da de har et sett med *forventninger* om hvorledes en leder kan eller skal opptre.

Proessen baserer seg altså på evnen til å gjenkjenne adferd hos andre og deretter måle dette opp mot *forventningen* en slik adferd har i den relevante sammenhengen. Den subjektive sluttvurderingen av om det man observerer er effektivt blir indeksert på en karakterskala opp mot hva man *forventer* i konteksten. Lederskap hevdes derved å være en *kognitiv kunnskapsstruktur* hos den som utsettes for lederskapet og lederskapets effekt vurderes ut i fra i hvilken grad dette sammenfaller med hva man *forventer*, *foretrekker* eller *ønsker* skal være målet på en god leder (Lord og Maher, 1990).

Den slutningsbaserte prosessen beskriver en sammenheng mellom a) *oppfatninger* av utøvd lederskap og b) viktige organisatoriske *hendelser*. Et eksempel er bedriften som går i pluss på bunnlinjen eller den militære avdelingen som løser oppdraget på en utmerket måte. I et slikt tilfelle vil det være lett å *automatisk* assosiere det positive resultatet med at lederen, eller andre sentrale beslutningstagere, av den grunn oppfattes å være gode ledere. En mer nyansert analyse av organisasjonens suksess kan antagelig vel så mye relateres til andre faktorer som lederen ikke rår over eller påvirkes av vedkommendes lederskap uansett.

Tre faktorer oppsummerer således oppfatninger om lederskap; 1) hendelser [som organisasjonen opplever], 2) [leder] adferd og 3) [lederens] trekk (Lord og Maher, 1990).

Self-other-rating (SOA). Et annet perspektiv som *påvirker oppfatninger* beskrives av Fleenor, Smither, Atwater, Braddy og Sturm (2010) som har gjennomgått teoretisk og empirisk litteratur knyttet til selvrapporing og rapportering av andre – også benevnt *Self-Other Rating (SOA)*. Selv om studien fokuserer på sivile forhold i relasjon til arbeidsmiljø og den primært ser på vurderinger nedover, altså lederens vurdering av den underordnede, er den allikevel interessant å fremheve for vårt formål. Fleenor et al. (2010) viser til fem forhold som hovedsakelig påvirker vurderinger; 1) vurdererens kognitive prosess, 2) karakteristikker knyttet til den som vurderer, 3) motivasjonen til den som vurderer, 4) kontekstuelle faktorer og 5) forholdet mellom den som blir vurdert og den som vurderer.

Den første, den kognitive prosessen, sammenfaller på flere områder med Lord og Maher (1990) sine beskrivelser av det samme. Fleenor et al. (2010) fremhever imidlertid hvordan den som vurderer *koder* adferden som observeres og peker i særlig grad på at ledere som er medlemmer av et velfungerende team vurderes som *bedre ledere* enn en som er medlem av et mindre fungerende team.

Den andre, karakteristikken til den som vurderer, beskriver to underkategorier som er av særlig interesse for denne studien, henholdsvis 1) jobberfaring og prestasjon samt 2) organisatorisk forpliktelse. I en studie fant Cascio og Valenzi (1977), sitert av Fleenor et al. (2010), en positiv og en liten, sammenheng mellom den som vurderer og arbeidserfaring, herunder utdanningsnivå. Dette er særlig interessant for denne studien da utdanningsnivået for gruppen lavere leder er lavt av naturlige årsaker – jobben krever det ikke. Organisatorisk forpliktelse viser gjennom to undersøkelser motstridende resultater da den ene er positivt korrelert med hvilken vurdering man gjør (Tziner og Murphy, 1999), mens den andre av Jawhar (2001) ikke fant noen sammenheng mellom organisasjonsforpliktelse og vurderingene.

Det tredje forholdet, motivasjonen til den som vurderer, beskriver hva vedkommende faktisk får ut av å vurdere medlemmene av organisasjonen. Et eksempel kan være å skåre balansert lederadferd høyt for å kommunisere at lederen *generelt oppfattes* å være kompetent, et annet

at man misliker den man vurderer og således setter scoren lavere enn det som strengt tatt er «korrekt».

Det fjerde forholdet beskriver kontekstuelle forhold. Denne er av særlig interesse da den peker mot sentrale deler av kjernen for denne oppgaven. Fleenor et al. (2010) beskriver forventninger knyttet til adferd i konkrete kontekster. I en organisatorisk ramme der det er stabile forhold vil organisasjonens medlemmer utvise forutsigbar og forventet adferd i større grad enn i en uoversiktlig og skiftende kontekst. Således kan man bli vurdert til å inneha hensiktsmessig adferd som en konsekvens av omgivelsene mer enn hva adferden som leder burde tilsi. Kontrollerbare omgivelser kan således gi fordelaktige vurderinger mens det i omgivelser preget av endring og stress kan gi ufordelaktige eller sprikende vurderinger. Dette kan også peke i retning av forskjeller i forventet lederadferd og således vurderinger relativt til ulike nivå. Antagelsen om at en toppleder i kontorlignende stabile omgivelser scorer den vedkommende vurderer høyere enn for en lavere leder i skiftende og stressende omgivelser fremkommer som interessant å se nærmere på. En annen kontekstuell betraktning er konteksten man er i *når man vurderer* versus den *tenkte konteksten* man skal vurdere. En leder på lavere nivå i en infanteriavdeling i Hæren vil antatt ha som primært arbeidssted å være ute «i skogen». En leder på høyere nivå vil antatt primært befinne seg i et hovedkvarter eller en kontorbygning når primæroppgavene skal løses (Forsvaret, 2014). En delslutning er derved at når begge sitter foran en datamaskin og skal besvare spørsmål knyttet til adferd vil det være nærere sammenheng mellom disse kontekstene for topplederen enn vedkommende på lavere nivå.

Den siste er forholdet er relasjonen mellom den som vurderer og den som blir vurdert. I dette ligger faktorer slik som tidligere prestasjoner, forventninger i forhold til den som vurderes, tidligere kjennskap til den man vurderer og i hvilken grad man «ligner» på den man vurderer (Fleenor et al., 2010). Setter man dette i sammenheng med et militært system vil det være interessant å se hvorledes dette kommer til uttrykk relatert til ledelsesnivåene. Gitt at en leder på lavere nivå har nær og relativ fysisk kontakt med sine underordnede og en leder på toppnivå leder mer indirekte, kan dette bidra med noe forklaringskraft.

I sum viser *self-other-rating* (SOA) at man i analyser av oppfattet adferd må se på forholdene som leder til oppfattelsen vel så mye som resultatene i seg selv.

Det neste steget er å se på de mer utenpåliggende faktorene. I et systemteoretisk perspektiv er ikke ledelse plassert i lederen, men ledere inngår i *ledelsesprosesser* på ulike måter (Rønning,

Brochs-Haukedal, Glasø og Mathiesen, 2013, s. 77). Effektivt lederskap er i stort *avhengig av konteksten* det utøves innenfor og ledere kan ikke isoleres fra begrepet kontekst uten videre (Osborn, Hunt & Jauch, 2002). Denne oppgaven belyser militært lederskap og det er nødvendig å beskrive hva dette innebærer før fokus legges på den rene kontekstuelle rammen.

De militære organisasjonsrammene. Gitt at den *militære konteksten* på mange områder er særegent begrunnet i et unikt samfunnsoppdrag er Wong et al. (2003) sin beskrivelse av den militære organisasjonen relevant. Wong et al. (2003, s. 660) beskriver den tradisjonelle militære organisasjonen som en stor, mangfoldig og hierarkisk institusjon opererende i en usikker og flyktig verden der konsekvensene av operasjonenes utfall for mange er store. Medlemmene i en militær organisasjon lever således i en spesiell kontekst hvor personellet bevisst setter seg selv i fare (Halpin, 2011). Størrelsen på den militære organisasjonen medfører at ledere, selv på laveste nivå, ofte leder store mengder underordnede hvilket betyr at lederskapet som utøves også har betydelig innvirkning på store mengder personell (Wong et al., 2003). Et eksempel er Hær-sersjanten som leder et lag på åtte, troppssjefen med sine 32 til 44 soldater, kompanisjefen med over 100 eller brigadesjefen med flere tusen soldater og befal. Organisasjonsformen karakteriseres som en tradisjonell utforming der det er klare forventninger for hvorledes ledere og de underordnede er forventet å interagere. Tydelige eksempler på den formelle maktstrukturen er gradssymboler på uniformen og kulturelle koder for adferd selv etter arbeidstid (Wong et al., 2003). De spesielle karakteristikene for en slik organisasjon danner derved et nyttig grunnlag for å se særlig på de kontekstuelle aspektene av lederskap.

Johnsen og Lunde (2011) peker på at Forsvaret er interessant å studere fordi ledelse og lederutvikling er viktig i etatens virksomhet, samtidig som det har lange tradisjoner og tidlig etablerte egne institusjoner for lederutdanning. Forfatterne fremhever også det unike ved at man har legitim rett til å bruke vold, herunder å ta liv. Dette er således noe ingen andre sivile organisasjoner, sett bort i fra Politiet, kan utføre lovlig. Allerede her skiller den militære organisasjonen seg tydelig fra andre. Samtidig peker Johnsen og Lunde (2011) på at de militære ledelsesformene i Norge er relativt like de som anvendes i det sivile, men at man allikevel har beholdt elementer fra tradisjonell autoritær ledelse, hvilket for sivile organisasjoner blir stadig mindre anvendt. Johnsen og Lunde (2011) forklarer dette med at en autoritær ledelsesform sammenfaller med behovet for å lede mennesker i strid der det iboende

adferdsmønsteret til et menneske som trues vil være å stikke av. Denne forventningen antas å normalt ikke eksistere i en sivil organisasjon.

Soeters et al. (2010) beskriver de militære organisasjonsrammene på mange måter sammenfallende med Wong et. al (2003), men legger særlig vekt på at den hierarkiske innrettingen medfører en iboende tvingende (coercive) makt som er akseptert av alle og at disiplin – etterlevelse av regler, aksept for ordre og straff ved manglende etterlevelse av dette – er tydelig. Soeters et al. (2010) fremhever også at en militær organisasjon er en *High Reliability Organization* (HRO), en organisasjon som i sin oppbygning er ment å motstå samt takle utfordringer i særlig større grad enn andre gitt sitt spesielle oppdrag.

2.2 Kontekst

Hannah, Uhl-Bien, Avolio og Cavarretta (2009, s. 898) peker på at det de siste to ti-år har blitt forsøkt kommunisert av forskere et behov for å ta større hensyn til de kontekstuelle faktorene i utarbeidelsen av lederskapsteorier.

Osborn, Uhl-Bien og Milosevic (2014, s. 589) konkluderer med at det i relasjonen mellom lederskap og kontekst er tre forskjellige antagelser for hvorledes dette forholder seg til hverandre. Den første gir uttrykk for at kontekst er av betydning men at den kan omgås som en begrensende faktor av ledere som er oppmerksomme på hvorledes *omgivelsene kan påvirkes* allikevel [astute leaders]. Den andre antagelsen beskriver at kontekst endrer lederskapets evne til å påvirke og således må lederen endre lederadferden [situational approaches]. Den tredje beskriver kontekst som en dominant faktor hvorpå lederskapet pålegges grenseverdier for hvorledes det kan utøves og hvor effektivt det kan være. Formulert på en enklere, og relativt mer gjenkjennbar måte, uttrykker Osborn et al. (2014) det slik; 1) lederskap som en *integrert del* av et hierarki [nested], 2) lederskap som en gjenkjennbar og *naturlig* del av en sosial prosess [pervasive] og 3) lederskap som en kombinasjon, eller *hybrid*, av de to førstnevnte. Transformasjonsledelse inngår typisk i den integrerte modellen, mens relasjonsledelse og *Implicit Leadership Theories* (ILT), altså subjektive, for-forståtte oppfatninger om lederskap, inngår i relasjon til den sosiale prosess-orienterte tilnærmingen.

Fire kontekstuelle dimensjoner. En annen tilnærming til kontekst er Osborn et al. (2002) sin karakteristikk av kontekst som en flyktig og kompleks variabel der lederskap vil påvirkes av i

hvilken grad organisasjonen opplever 1) *stabile* forhold i omgivelsene, 2) *krise*, 3) *dynamiske* omgivelser eller 4) er på *kanten av kaos*. Osborn et al. (2002) henviser også til Hunts betraktninger om kontekst i relasjon til organisasjonsnivået – topp, midten eller bunn – der det er vesentlige forskjeller på hvorledes dette påvirker lederadferden eller organisasjonen.

Den første er ledelse under *stabile forhold* der det er begrenset hvilke krav man stilles ovenfor eller hvilke valg som kan tas. I en slik kontekst er de omkringliggende forholdene i følge Osborn et al. (2002) preget av stabilitet ved at organisasjonens struktur, størrelse og oppdrag ikke endrer seg vesentlig. Lederskapet tilpasses mekanisk og det forventede utbyttet av arbeidet er forutsigbart. En typisk leder vil i dette miljøet ikke trenge å fokusere på annet enn å kommunisere direkte med sine underordnede om hva som er de daglige oppgavene.

I den andre konteksten, *krise*, peker Osborn et al. (2002) først og fremst på mellomledernivået. Konteksten preges av et «dramatisk» skifte fra tidligere praksis i løsningen av oppgaver til å måtte plutselig håndtere høyt prioriterte mål med liten eller ingen tid til å forberede seg. Selv om mellomlederen opplever en kontekst preget av krise er det ikke nødvendigvis slik at de lavere ledernivåene opplever dette som en krise og brorparten av byrden faller således på mellomlederen. Således kan det være særlig interessant å se om dette gir utslag for hvorledes mellomlederen oppfatter balansert lederadferd.

Kontekst nummer tre er i følge Osborn et al. (2002) en *dynamisk* kontekst der en organisasjon som er utsatt for kontinuerlig endring må forholde seg til endrede forutsetninger som en *normalsituasjon*. Konteksten er relativt stabil ved at det er forventet å endre prioriteter og den treffer i all hovedsak toppledernivået. I hvilken grad man lykkes i denne typen kontekst avhenger av valgt strategi for organisasjonen som helhet.

Den fjerde og siste konteksten er i følge Osborn et al. (2002) *kaos*. I en slik kontekst er de «alminnelige» utfordringene så omfattende og alvorlige at enhver handling eller beslutning kan få store konsekvenser for organisasjonens videre liv, dog evner man allikevel å overleve gitt at dynamikken i organisasjonen er robust. *Normaliteten* i konteksten er å hele tiden konfrontere en dynamisk, ikke-lineær hverdag og skiftende usikkerhet. Hele spennet av ledere påvirkes i en slik kontekst og må følgelig forholde seg til dette.

Mens Osborn et al. (2014) sin metastudie sammenfatter fire forskjellige kontekster for å forstå lederskap i en spesifikk *organisatorisk* ramme er en annen tilnærming å beskrive de nivårelaterte kontekstene der man ser mer inngående på forskjellene mellom ledernivåene.

Nivårelatert kontekst. Osborn et al. (2014) konkluderer med at utviklingen av variabler som påvirker hvordan forstå organisasjoner har pekt i retning av at lederskap på topp-, mellom, og laveste nivå i en organisasjon er fundamentalt forskjellig.

En fremtredende teori for betraktninger om *nivå* er *Stratified Systems Theory* (SST) av Elliot Jaques (Jaques, 1986) som ble utviklet for å belyse den nære sammenhengen mellom organisasjoners oppgaver og gruppedynamikken mellom mennesker, herunder hvorledes dette kan forsterke og forstyrre hverandre. SST bidrar med et verktøy for å se sammenhengen mellom arbeid på forskjellig nivå med hvilke individuelle kapasiteter man må besitte for å påta seg dette ansvaret (Jaques og Stamp, 1995). Konteksten her er altså *nivået*.

SST gir for denne oppgavens hensikt et verktøy for å beskrive, eller forklare, lederadferd og hvorfor denne kan endre seg ettersom hvilket nivå man tilhører og hva mulige årsaker kan være for at man evner å *balansere lederskapet*. En leders beslutning er tross alt i utgangspunktet en kognitiv prosess.

Teorien baserer seg på tre *kjerneforutsetninger* i følge Osborn et al. (2014); den første uttrykker at organisasjoner må tilpasse seg omgivelsene, den andre peker på jo høyere nivå i organisasjonen desto mer behov er det for at lederen anvender skjønn (discretion) for å håndtere komplekse sammenhenger og usikkerhet. Den tredje og siste synliggjør at kjernefunksjonen til en leder på høyere nivå er å redusere usikkerhet via å innhente samt tolke informasjon. Kjernen i SST er således at jo høyere nivå man er leder på desto mer rustet til å løse komplekse kognitive oppgaver må man være (Osborn et al., 2014, s. 597).

Tabell 2.2 viser tidshorisont assosiert med stillingsnivå i sivile vs militære organisasjoner.

Tabell 2.2 Stratified Systems Theory, inndeling av ledernivå (Jaques, 1996)

	Tidsspenn	Stratum ¹	Kognitiv prosess	Sivilt	Militært
Conceptual abstract	50 år	8	Parallel	«Gigantselskap», CEO	«5 star»
	20 år	7	Serial	CEO	Armé; GEN
	10 år	6	Cumulative	Corporate EVP	Korps; GL
	5 år	5	Declarative	Business Unit President	Divisjon; GM
Symbolic verbal	2 år	4	Parallel	General manager	Brigade; brigader
	1 år	3	Serial	Unit manager	Bataljon; Oblt-major
	3 måneder	2	Cumulative	First line manager	Kompani; Kaptein-lt
	1 dag – 3 mnd	1	Declarative	Operator	Menig / NCO

Note: det militære gradsnivået er basert på amerikansk hierarkisk inndeling. Dette sammenfaller i stort med det norske men avviker ved at Norge ikke anvender «5 star» som benevnelse på øverste militære sjef i en krig.

Nivåene beskrives på en skala fra én til åtte hvor nivå åtte er det høyeste – altså der de mest komplekse vurderingene og beslutningene må tas. Kolonnen benevnt tidsspenn beskriver hvor langt fremover det angjeldende nivået må kunne foreta beslutninger omkring. I kolonnen benevnt mental prosess beskrives hvilke typer kognitive prosesser som må foretas. Eksempelvis vil en parallell prosess være en prosess der lederen må forholde seg til flere samtidighetsutfordringer hvorpå en seriell prosess beskriver en prosess der alle beslutninger i stort opptrer etter hverandre på en lineær tidsinndeling.

I relasjon til *problemløsningssevne* peker Jaques (1996, s. 64) på kompleksitet som ethvert problems kjerne. Sett opp i mot gradsnivåene mener han derved at evnen til å håndtere et antall variabler innenfor en gitt tidsramme, herunder med et konkret presisjonsnivå og en

¹ Stratum: nivåinndeling.

angivelse av i hvilken grad disse endrer seg underveis, er sentralt for en leder. Dog, som indikert i tabellen over vil dette endre seg ettersom hvilket nivå man er leder på.

Tre hovednivåer for ledelse. *Hunts Extended Multilevel Leadership Model* (Hunt, 1991) beskriver tre forskjellige ledelsesnivåer. Modellen er bygger på Jaques SST. De tre nivåene er 1) ledelse på system-nivå, 2) ledelse på organisatorisk nivå og 3) på laveste nivå, eller direkte ledelse. Modellen skiller seg fra andre på tre måter (Wong et al., 2003). Den første ved at den er hierarkisk orientert og vektlegger ledelse av store grupper mer enn den dyadiske relasjonen slik ledelsesforskningen til dels har blitt oppfattet å gjøre. Den andre ved at den vektlegger en tidshorison slik som for Jaques SST og den tredje ved at den har et kritisk, flerrettet syn på kunnskap om lederskap.

For hvert av nivåene beskrives hva man forventes å løse i forhold til kritiske oppgaver, hvilken individuell kapasitet man bør inneha og hvorledes organisasjonens kultur kommer til uttrykk på hvert nivå.

Wong et al. (2003) anvender Hunts modell i sin analyse av militært lederskap. Analysen ser nærmere på en *kontekstuell ramme* og skiller seg således fra andre analyser som i større grad ser på direkte *dyadiske* sammenhenger mellom leder og underordnet. I stort beskriver modellen at ledelse på ulikt nivå krever forskjellig kognitiv kapasitet og et differensiert forhold til tidshorison. Hunt hevder at de tre sentrale faktorene som påvirker en organisasjons effektivitet er 1) utførelsen av kritiske oppgaver, 2) den enkeltes individuelle kapasitet og 3) organisasjonens kultur påvirket av miljøet rundt (Wong et al., 2003). I relasjon til analyse av militære organisasjoner og ledelse er den anvendbar av tre årsaker (Wong et al., 2003, s. 662). Modellen hevder for det første at man må ta hensyn til at lederskap anvendes og oppfattes forskjellig avhengig av hvilket nivå man er på. Den andre legger vekt på at de tre nivåene Hunt anvender også samsvarer med de tre ledelsesnivåene en militær organisasjon forholder seg til – altså strategisk, operasjonelt og taktisk. Årsak nummer tre tar utgangspunkt i at man ikke bare må ta hensyn til lederskap isolert sett men også lederens evner og de kritiske oppgavene som skal løses.

Dette pekes også på av Kane og Tremble (2000) i deres analyse av transformasjonsledelse, der de studerer endringer i jobbkrav så vel som forventninger om lederadferd etter som ledere forflytter seg gjennom organisasjonens nivåer.

I relasjon till oppgaver beskriver Hope (2015, s. 17) toppledelsens, det strategiske nivået, sine hovedoppgaver til å være fokus på langsiktig utvikling og overlevelsessevne.

Mellomledernivået, som ligger midt mellom langsiktige og kortsiktige fokus, skal omsette strategiske beslutninger og strategisk tenkning til operasjonelt forståelige termer som bidrar til at strategiske valg omsettes i daglige operasjoner. Førstelinjen tillegges oppgavene å konsentrerer seg om å få virksomheten til å fungere fra dag til dag og interagerer også direkte med oppgavene som skal utføres.

Illustrasjon 2.3 Hunts Extended Multilevel Leadership Model (Wong et al., 2003)

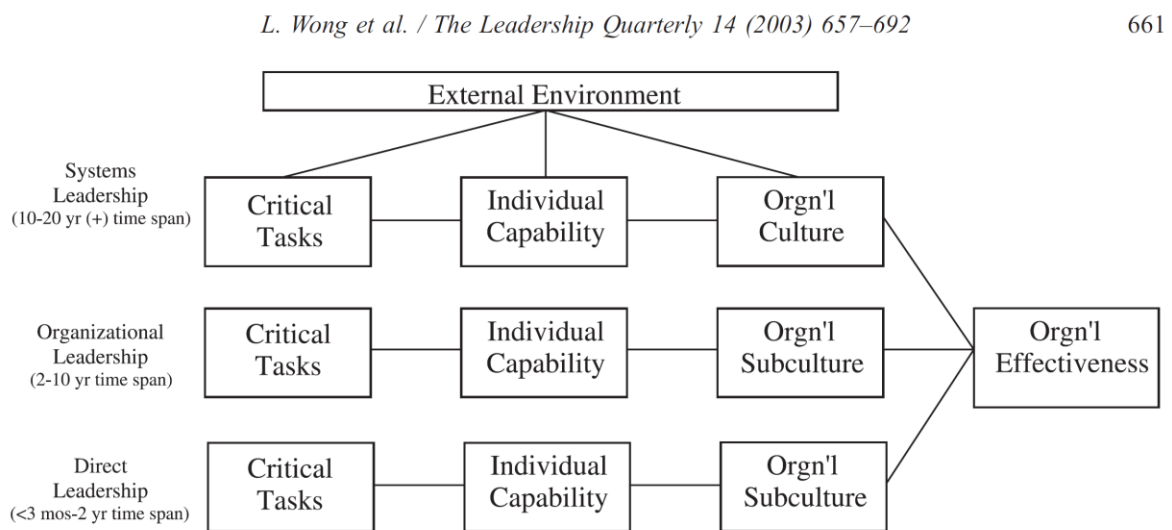


Fig. 1. Simplified version of the extended multilevel leadership model (Hunt, 1991).

Ledelse på systemnivå. Hunt (1991) beskriver at ledelse på det øverste nivået – også referert til som det strategiske i militær sammenheng – utføres av ledere for 1) store multinasjonale selskaper, 2) toppledere i politiske partier og 3) flaggoffiserer av typen tre- og firestjerners generaler. Fellesnevneren for disse lederne er at de alle har det man kan kalle for samfunnskritiske oppgaver og således må forholde seg til forskjellige kulturer herunder koordinering av oppgaver på tvers av disse (Harris og Lucas, 1994). Et annet særpreg er at lederskapet utføres under svært skiftende omgivelser (Hunt, 1991), også sammenfallende med organisasjoners vertikale kontekster slik det er beskrevet av (Lord og Maher, 1990).

Kritiske oppgaver ledere på dette nivået forventes å utføre er eksempelvis fastsettelse av mål for organisasjonen, etablere ønsket strategi og policy, utforme organisasjonens overordnede design samt etablere systemer for planlegging, informasjonsutveksling og håndtering av

personell. For å utføre dette relateres den enkeltes *individuelle kapasitet* til tre kapasiteter. Disse er 1) hvordan man er predisponert og hvilke preferanser i valg dette medfører, 2) den enkeltes kognitive evner og sosiale egenskaper samt 3) hvilke lederferdigheter vedkommende innehar (Hunt, 1991).

Organisasjonskultur på systemnivå omhandler de store linjene. Wong et al. (2003) viser til utfordringer slik som rivalisering mellom forsvarsgrenene (eks Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret og Heimevernet), planmessige utfordringer som medfører mangelfullt samarbeid mellom disse eller utfordringer knyttet til *kjønn*. Dette medfører også at ledere på dette nivået ikke bare må hensynta de nære utfordringene men blir også utfordret på saker som omhandler samfunnsmessige interesser.

Ledelse på organisatorisk nivå – eller det operasjonelle – beskrives av Hunt (1991) til å dreie seg om å knytte organisasjonens underavdelinger sammen med de overordnede målene, hvilket også utgjør de kritiske oppgavene. Mens det for ledelse på systemnivå var sentralt å sette mål, rammer og retning for organisasjonen, er det for det organisatoriske nivået sentralt å fortolke, oversette og i særlig grad *operasjonalisere* linken mellom de underordnede elementene og toppledelsens beslutninger. På det organisatoriske nivået vil også andelen stabsmedarbeidere som er involvert være høyere enn på de andre nivåene og disse er gjerne satt sammen i relevante team. Kravet eller forventningen om *individuell (kognitiv) kapasitet* antas å være lavere enn på nivået over. Hunt hevder således at sammenlignet sett er de kun forenklete utgaver av den kapasiteten man må ha på nivået over – systemnivå.

I en studie av Shamir, Goldberg-Weill, Breinin, Zakay og Popper (2000) ble det undersøkt hvilke forskjeller som eksisterer i lederskap mellom infanteri- og kavaleriavdelinger i det israelske forsvaret (IDF) i relasjon til organisasjonskultur. Funnene viser at ledere i infanteriavdelinger er mer åpne og støttende i sin lederadferd, hvorpå ledere i kavaleriavdelinger fremstår som mer formelle og prosedyreorienterte. Wong et al. (2003) konkluderer med at dette peker på et fenomen som har blitt stadig mer synlig; teknologi påvirker subkulturer og således lederadferd, herunder hvorledes man skal utvikle og selektere ledere. I særlig grad kan dette påvirke ledere på de laveste nivåene.

Ledelse på laveste nivå – eller det taktiske i relasjon til en militær organisasjon - beskrives av Hunt (1991) som ledelse av *det produserende leddet* og det pekes mot bataljonsnivået og

nedover av Hunt. Med produserende menes interaksjonen og den fysiske kontakten med de oppgavene som skal utføres. *Kritiske lederoppgaver* er gjerne etablering og gjennomføring av *standard operasjonsprosedyrer* (SOP) som i praksis er en operasjonalisert tolkning for utførelsen av de høyere nivåenes ordre. Oppgavene er relativt konkrete sammenlignet med de overordnede. Den *individuelle kapasiteten* relativ til oppgavene som skal utføres forventes å kunne være lavere på dette nivået. Tradisjonelle lederoppgaver slik som støttende, oppgaveorienterte og mellommenneskelige relasjoner er vesentlig. Hvilke av disse som vektes tyngst avhenger av oppdraget som skal løses og i hvilken grad det henger direkte sammen med de overordnede målene. På dette nivået er det gjerne tre kontekstuelle rammer; 1) trening eller garnison, 2) strid eller deployering og 3) skole eller utdanning (Wong et al., 2003), hvorpå forskning på ledelse ofte foretas med utgangspunkt i disse kontekstene. Således er det interessant at Forsvarets medarbeiderundersøkelse fra 2016 aktivt utelukket alle respondenter som var deployerte på tidspunktet for undersøkelsen da dette kunne bidratt med relevante data fra spesielle kontekster.

En annen relativt naturlig betraktning som må foretas er hvorledes en nasjonal kontekst vil påvirke lederadferd.

Nasjonal kulturell kontekst // Kontekst og sammenhengen med lederskap. En norsk leder, i Norge, i en norsk organisasjon befinner seg i en *norsk kontekst*. En slik kontekst kan også kalles *kultur*, en beskrivelse av de verdier, antakelser og normer som deles av medlemmene i et bestemt samfunn og en av de vanligste forklaringsvariablene innenfor området komparativ ledelse (Grenness, 2012). Hofstede publiserte i 1981 *Culture's Consequences* der han beskrev fem kulturelle dimensjoner; liten versus stor maktdistanse, individualisme versus kollektivism, maskulinitet versus feminitet, evne til unnvikelse av usikkerhet og lang versus kortsiktig tidsperspektiv. Grenness (2012) hevder at norsk kultur, altså typiske norske verdier og holdninger, må kunne sies å være en del av et større skandinavisk kulturfellesskap. Således peker Grenness på at alle de tre landene scorer lavt på maktdistanse, høyt på individualisme og er dominert av feminine verdier, alt i følge resultater fra Hofstedes klassiske studie (1981).

Vie (2012) konkluderer i sin artikkel med at i en *norsk kontekstuell ramme* for lederadferd er lederne 1) mer opptatt av interne enn eksterne forhold, de er 2) opptatt av medarbeidernes trivsel, 3) bruker mye tid på muntlig kommunikasjon med sine medarbeidere, og 4) de

utveksler gjerne informasjon og forespørsler i lange, store og planlagte møter. Bakgrunnen for denne karakteristikken henger sammen med den *norske arbeidslivsmodellen* der det vektlegges trepartssamarbeid, høy organiseringsgrad og sterke arbeidstakerrettigheter som igjen legger sterke føringer på ledelseskompenten (Grenness, 2012, s. 54).

Dette peker videre til GLOBE-prosjektet utført av blant andre House, Hanges, Javidan, Dorfman og Gupta (2004) som forsket på kultur og dens relasjon til lederskap, der 17.000 mellomledere og senere 5000 toppsjefer i 24 land deltok. En av de sentrale konklusjonene i denne studien er koplingen mellom nasjonal kultur og utvist lederadferd. Dette blir et relevant poeng å belyse da man bør legge til grunn at teorier om ledelse vanskelig kan opptre med høy grad av generaliserbarhet gitt at kontekst – her benevnt kultur – innvirker på hvordan lederen opptrer i hvert enkelt tilfelle. Når den angloamerikanske innflytelsen på lederstudier er sterk (Trygstad og Hagen, 2007, s. 36) må man gjøre lokale forutsetninger for å anvende teoriene i valgt kontekst, i dette tilfellet en norsk ramme som forøvrig også er militær. En grunnleggende og viktig lederfunksjon ut i fra forutsetningene er derfor å påse at virksomheten er tilpasset omgivelsene (Hennestad og Revang, 2017, s. 24) og at lederskapet også tar dette innover seg i utvist adferd.

Osborn et al. (2014, s. 589) legger derved til grunn tre antagelser for å forklare sammenhengen mellom lederskap og kontekst; I den første er kontekst en fremtredende faktor i lederskap men kan bli tilsidesatt av *dårlig* lederskap, hvorpå den andre beskriver hvorledes kontekst direkte *påvirker effekten* av lederskap (lederadferd), altså en form for *betinget lederskap*. Den tredje sier at kontekst er en dominerende faktor som setter rammebetingelser for hvilket lederskap som kan anvendes, herunder effekten av dette. The Full Range Leadership Theory er således relevant.

2.3 Full Range Leadership Theory (FRLT)

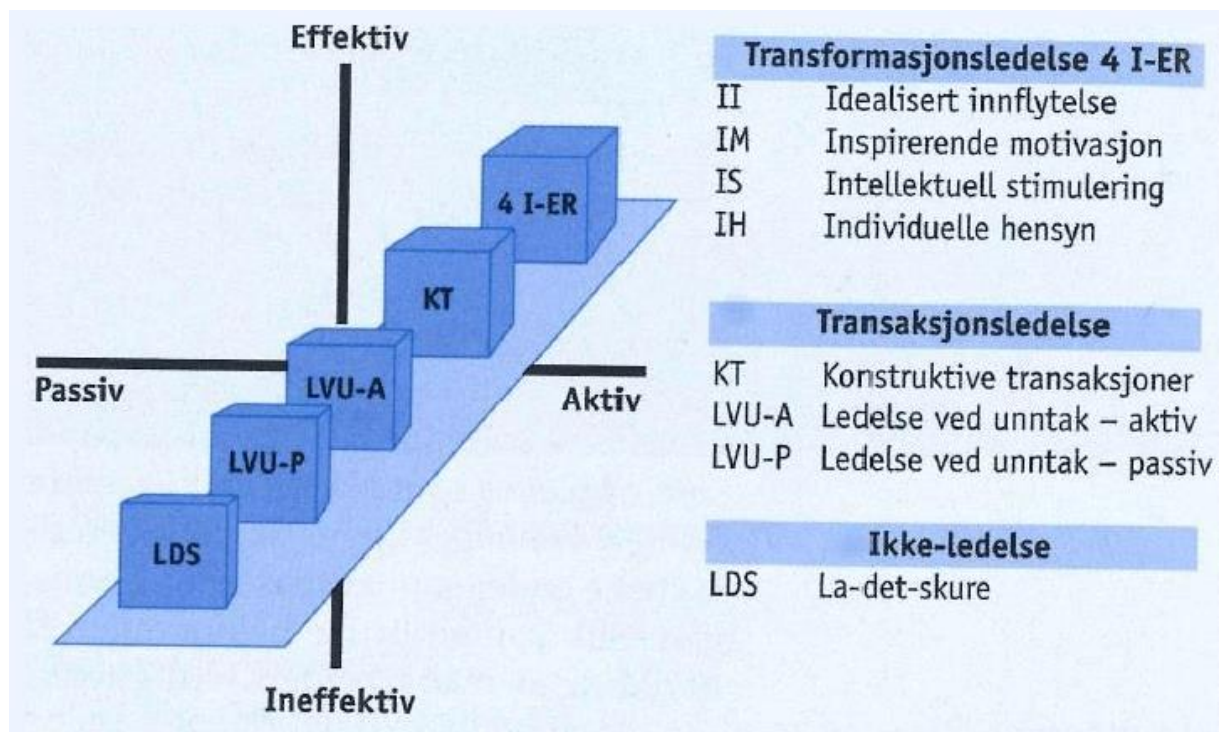
Modellen er relevant opp i mot *balansert lederadferd* ved at den viser bredden og dybden av lederadferd og peker samtidig på *kontekstuelle* faktorer samt *individuelle* forskjeller slik også *balansert lederadferd* gjør.

Avolio og Bass (1991), sitert i Antonakis, Avolio og Sivasubramaniam (2003) anvender *The Full Range Leadership Theory* (model) (FRLT) – eller *fullspektrumsmodellen* – som en

beskrivelse av de tre mest sentrale typologier av lederadferd sett i sammenheng; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og ikke-transaksjonsledelse eller *Laissez-Faire*. Fullspektrumsmodellen illustrerer at en leder utøver hver av lederstilene i større eller mindre grad (Forsvaret, 2015) relatert til hvilken kontekst lederskapet utøves innenfor. Modellen muliggjør således studier av lederskap sett opp mot de relative *effektene* lederadferd har i forskjellige kontekster og faser (Hannah og Parry, 2014).

Modellen har tre dimensjoner; den horisontale, vertikale og dybdeorienterte (Forsvaret, 2015). Den horisontale beveger seg fra passiv til aktiv og beskriver graden av samvirke mellom lederen og den underordnede. Den vertikale dimensjonen fra ineffektiv til effektiv beskriver det empiriske grunnlaget for hvilken *type* ledelse som er mest effektiv. Dog bør man her ha i mente at dette er kontekstuellet betinget. Den siste dimensjonen, dybde, illustrerer i hvilken grad den enkelte lederadferd utøves, bevisst eller ubevisst. Tykkelsen på søylene indikerer i hvilken grad den enkelte form for lederaktivitet utøves, men er forskjellig fra leder til leder (Forsvaret, 2015).

Figur 2.3 Fullspektrumsmodellen for ledelse (Bass 1985) i Forsvaret (2015)



2.3.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonslederskap øker den underordnedes modenhet, idealisme og oppmerksomhet for andres ve og vel, organisasjonsmessig så vel som i samfunnet ellers (Bass og Bass, 2008). I følge Berson, Shamir, Avolio, et.al (1998) sitert av Bass og Bass (2008) har transformasjonsledelse et positivt innhold eller fortegn.

Transformasjonsledelse er manifestert gjennom fire lederadferder (Phaneuf, Boudrias, Rousseau og Brunelle, 2016); individuelle hensyn, intellektuell stimulans, inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse. *Individuelle hensyn* betyr at lederen respekterer og bryr seg om de ansatte og deres utvikling. *Intellektuell stimulans* beskriver en leder som utfordrer nå-situasjonen og er åpen for endring og nye ideer. *Inspirerende motivasjon* er lederens evne til å motivere de ansatte og beskrive en positiv fremtidsvisjon. Den siste, *idealisert innflytelse*, karakteriserer lederens karisma og holdning som igjen skal motivere og påvirke de ansatte. Forøvrig viste *inspirerende motivasjon* og *idealisert innflytelse* seg ikke å være uavhengige av hverandre og de er således av flere samlet under *karismabegrepet* (Phaneuf et al., 2016).

I en studie av 89 ledere og deres 643 underordnede gjort av Phaneuf et al. (2016) viser regresjonsanalysene at ledere som har relasjonsorienterte personligheter kun fremstår som transformasjonsledere når de får utvikle seg i en organisasjonsmessig kontekst preget av *støtte* for dette. Dette peker således på at effekten av individuelle faktorer koplet med kontekstuelle faktorer er vesentlig når man skal se på hvorvidt transformasjonsledelse er hensiktsmessig. Deinert, Homan, Boer, Voelpel og Gutermann (2015) viser til sterke, empiriske resultater for at transformasjonsledelse mer enn andre lederadferder er høyst effektiv. I følge Lim og Ployhart (2004), sitert av Deinert et al. (2015), er hovedårsaken for det store potensialet at transformasjonsledelse evner å adressere problemstillinger som er relevante i et moderne, endringsorientert og usikkert arbeidsmiljø. I en undersøkelse gjort av Kane og Tremble (2000) rettet mot transformasjonsledelse og effekten av dette i US Army, konkluderer man med at transformasjonsorientert adferd i et langsiktig utviklingsorientert perspektiv har unik (positiv) effekt, mens transaksjonsledelse på sin side har effekt på målrettet, kalkulert innsats mot et konkret mål. Undersøkelsen peker på at en leder som anvender transformasjonsledelse gjerne befinner seg på høyere nivå og at transaksjonsorientert ledelse i større grad er assosiert med ledelse på lavere nivå.

2.3.2 Transaksjonsledelse

I transaksjonsledelse er det ingenting som holder lederen og den underordnede sammen utover utvekslingsfaktoren (Mhatre og Riggio, 2014). Således handler transaksjonsledelse om et utvekslingsforhold hvor målet er å tilfredsstille lederen og den underordnedes individuelle hensyn eller behov (Bass og Bass, 2008, s. 623). Samtidig kan det være hensiktsmessig å merke seg at FRLT, slik det er beskrevet i Forsvaret (2015), forventer å se ulik utøvelse av de forskjellige ledelsesbegrepene i *større eller mindre* grad. Transaksjonsledelse kan således hevdes å være en nødvendighet i noen tilfeller selv om det ofte kan oppfattes å være omtalt med negativt fortegn – altså en lederadferd som ikke er å foretrekke.

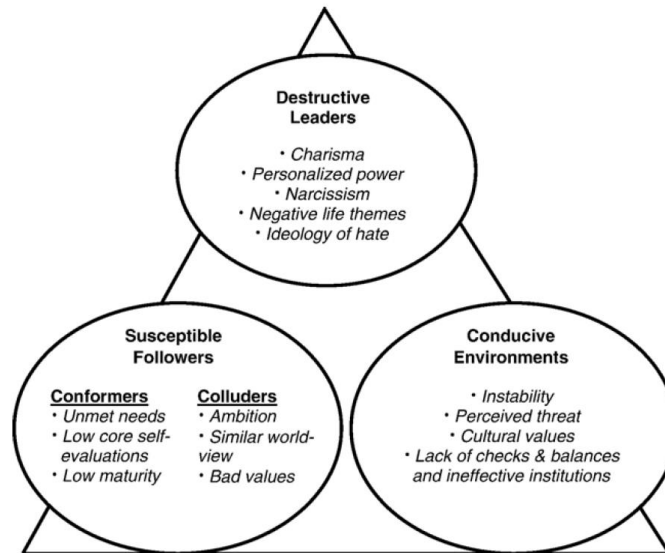
I rammen av *fullspektrumsmodellen* slik den er beskrevet av Forsvaret (2015) inneholder transaksjonsledelse konstruktive transaksjoner, ledelse ved unntak – aktivt orientert, og ledelse ved unntak – passivt orientert.

Komponentene i transaksjonsledelse er i følge Bass og Bass (2008) *Contingent Reward (CR)* og *Management by Exception (MBE)*. *CR* er en konstruktiv transaksjon mellom leder og underordnet der utbyttet av en handling gjerne kan være positivt. Således korrelerer det mer med transformasjonsledelse enn med transaksjonsledelse. *MBE* er en mer korrektiv tilnærming der lederen overvåker den underordnedes handlinger og ser etter feil eller avvik, for deretter å korrigere disse ved behov.

2.3.3 Ikke-ledelse (Laissez-Faire)

I en studie foretatt av Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland og Hetland (2007) av 2273 norske ansatte var *Laissez-Faire*-lederskap (LF) – eller *la det skure lederskap* – positivt korrelert med med rollekonflikt, rolletvetydighet og konflikter med medarbeidere. Skogstad et al. (2007) konkluderte således med at studien støtter antagelsen om at LF lederskap er en form for destruktiv lederadferd. Et interessant perspektiv i relasjon til destruktiv lederadferd, og her *LF*, er *The Toxic Triangle* – eller *det giftige triangelet*. Padilla, Hogan og Kaiser (2007) peker på at destruktivt lederskap innvolverer en form for samhandling mellom *den giftige lederen*, følgere som er *mottagelige* eller *påvirkbare* for slik type ledelse og *omgivelser som legger til rette* for dette. En sentral antagelse i relasjon til modellen er at ledere og underordnede som i utgangspunktet er «gode» kan påvirkes negativt av omgivelserrelaterte faktorer (Kaiser og Craig, 2014), altså konteksten.

Figur 2.3.3 The Toxic Triangle – det giftige triangelet (Padilla et al., 2007)



Dette peker til dels også tilbake til de fire kontekstene; stabile forhold, kriselignende forhold, dynamiske og kaoslignende forhold slik Osborn et al. (2002) beskriver dette.

2.4 Abusive supervision

I sin studie av konsekvensene knyttet til *Abusive Supervision-lederadferd* (AS) anvender Tepper (2000) en definisjon på begrepet der den underordnedes *oppfatning* av i hvilken grad en overordnet over tid anvender 1) fiendtlig verbal eller 2) ikke-verbal adferd med unntak av fysisk kontakt, forekommer eller ikke. Definisjonen legger således til grunn at AS er karakterisert av en subjektiv oppfatning. Tepper (2000) peker på at ett og samme individ i én kontekst kan anse lederadferden som abusive og i en annen ikke, og to forskjellige individer kan vurdere én og samme lederadferd forskjellig. Effekten av AS beskrives som lavere jobb- og livskvalitet, hvorpå organisatorisk rettferdighet, eller lover og regler som styrer organisasjonen, medierer brorparten av de negative effektene.

Den negative effekten av AS har i en undersøkelse blant amerikanske arbeidstagere blitt estimert til å påvirke 13.6 prosent av arbeidsstyrken med en årlig kostnad på omlag USD 23.8 milliarder (Tepper, 2007). Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) refererer til ulike studier der resultatene viser at fem til ti prosent av alle ansatte opplever mobbing, hvorpå lederen i 80

prosent av tilfellene står for dette. En engelsk studie viste at mer enn 40 prosent rapporterte å ha opplevd mobbing fra en leder i karrieren, mens en studie av 73 ledere rapporterte at hele 74 prosent av disse hadde opplevd å ha en «utålelig» leder.

Et vesentlig poeng å ta med seg fra dette er at effektene av destruktivt lederskap – eller i dette tilfellet *abusive supervision* – har større negativ innvirkning på sosiale interaksjoner enn positive i følge Baumeister, Bratlvsky, Finkenauer & Vohs (2001) sitert av Einarsen et al. (2007). Imidlertid er det en faktor som også kan belyse oppfatningen av AS. En sersjant som har en direkte relasjon med den vervede, vil – slik det også er i FMU 2016 gjennom datasettet – under trening delvis måtte ha en prosedyreorientert adferd. I dette ligger behovet for å korrigere avvik. Korrigering av avvik kan potensielt innebære en lederadferd som er direkte og dels «usminket». Således kan AS oppstå uten at intensjonen var noen annen enn å bidra til økt kompetanse der konsekvensen av manglende kompetanse er tap av liv eller skade på materiell. Eller som Antonakis (2003) oppsummerer;

We suggest that ratings of leadership may be contextually sensitive in that the context in which ratings are collected can affect measurement and structural properties of leadership surveys, as well as one's interpretation of the results. With relation to the FRLT model, the number of factors one is able to assess may be restricted by the context in which ratings are collected (Antonakis et al., 2003, s. 268).

2.5 Militær ledelse

Militært effektivt lederskap. I en militær kontekst beskriver Forsvaret (2012) at effektivt lederskap er en effekt av tre relasjoner: 1) relasjonen mellom leder og ansatt, 2) relasjonen mellom ansatte og deres arbeidsoppgaver (objekter, hendelser) og 3) lederens refleksjon og relasjon til seg selv. Martinsen (2005) skisserer to andre kategorier, henholdsvis *objektive* og *subjektive* mål for ledereffektivitet. Et typisk objektive mål på effekt er organisasjonens økonomiske resultater eller aksjeutbytte. Et subjektivt mål kan være ledernes evne til å motivere, kommunisere, innsats investert eller vurderinger knyttet til resultatoppnåelse.

I følge Sørensen, Pettersen og Aambakk (2007) er det vanskelig å evaluere resultatoppnåelse i mange offentlige organisasjoner fordi offentlig ledelse preges av regelstyring og prosedyrer som viktige rammebetingelser. Videre hevder forfatterne at militære ledere som forbereder seg på krig ikke kan være prosedyreorienterte samt at de i en krigssituasjon må gjøre mer enn å etterleve regelverket.

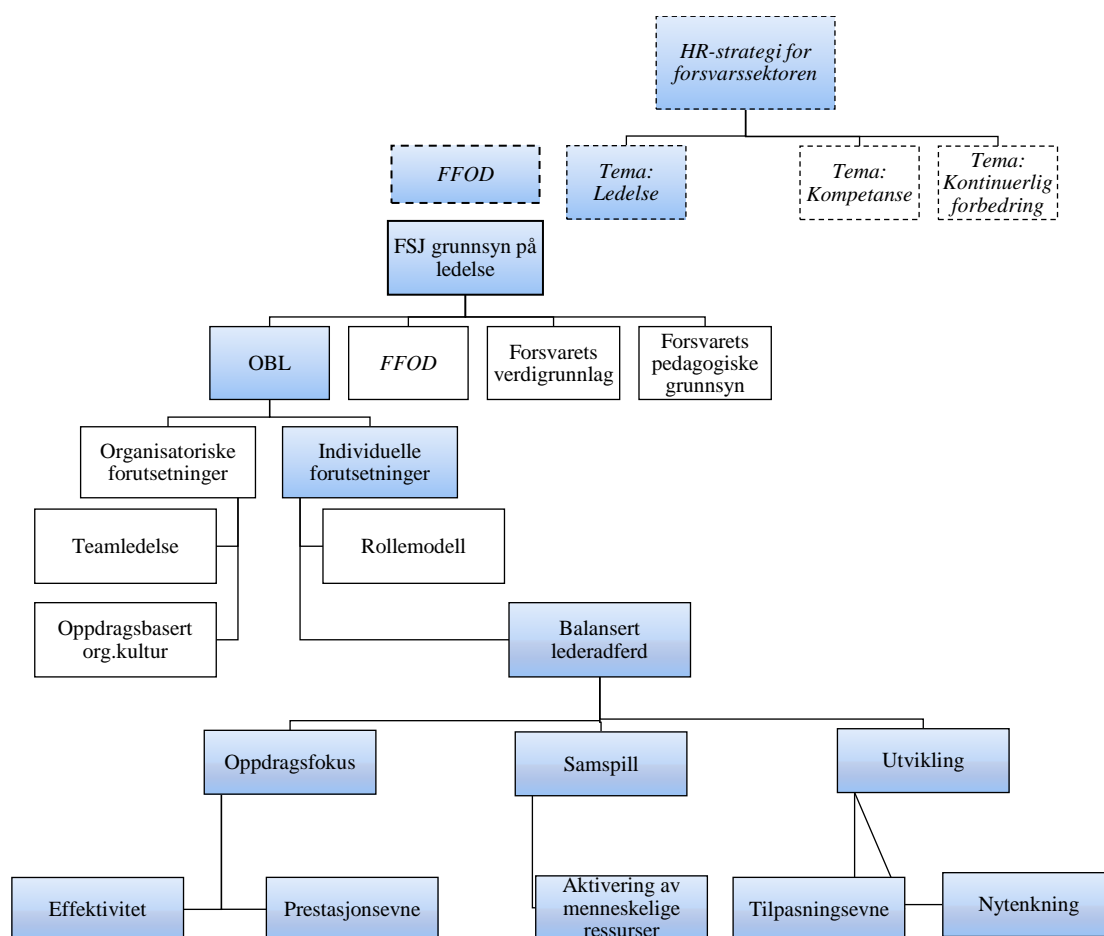
Militære ledelsesnivåer. I relasjon til tidligere avsnitt om kontekst ser man at effekten av lederskap enten er uavhengig av kontekst eller avhengig av kontekst, altså spesifikk til kontekst (Antonakis et al., 2003, s. 268). Således kan det vanskelig sies at man skal skåre en likelydende del av diagrammet over *balansert lederadferd* på alle nivå og i alle kontekster. Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) (2014, s. 39) beskriver fire ledelses- og kommandonivåer for ledelse av (militære) operasjoner; det politiske, det militær-strategiske, det operasjonelle og det taktiske. Disse er således fire forskjellige kontekster med ulike forventninger til hvorledes man som leder må forholde seg til de oppgavene som skal løses.

Det øverste nivået, det *politiske*, har til hensikt å sikre felles situasjonsbevissthet for å styre sektoren som helhet. På sivil side er Forsvarsdepartementet (FD) det øverste organet og på militær side Forsvarsstaben (FST). FD er hierarkisk overordnet FST. FST utgjør således toppnivået for Forsvarets ledelse og ledes av en generalløytnant, det nest høyeste gradsnivået. Forsvaret som etat ledes av en firestjernes general og er således Forsvarets øverste militære leder. Det *operasjonelle* nivået representerer kompetansen og kapasiteten som kreves for å gjennomføre større fellesoperasjoner (Forsvaret, 2014 pkt. 02078) og ledes av en generalløytnant i Forsvarets operative hovedkvarter (FOH). En nærmere definisjon gjort i FFOD (Forsvaret, 2014, s. 226) beskriver det operasjonelle nivåets oppdrag å omsette strategiske mål og ambisjoner til oppdrag for tildelte styrker. De tildelte styrkene tilhører normalt det taktiske nivået. Det *taktiske* nivået er definert til å være avdelinger *under* FOH, hvorpå nivåets hovedoppgave er å anvende militære styrker for å nå militære målsettinger (Forsvaret, 2014, s. 233), altså å fysisk utføre de oppgavene som er tildelt. Det taktiske nivået ledes gjerne av en brigader eller oberst.

HR-strategi for F-sektoren. HR-strategien for forsvarssektoren danner den overordnede rammen for personellforvaltning og peker på tre fokusområder for å skape operativ effekt gjennom personellet. Fokus skal legges på 1) ledelse, 2) kompetanse samt 3) kultur for kontinuerlig forbedring (Forsvarsdepartementet, 2012). Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse er en videre konkretisering for hvorledes ledere i *etaten* Forsvaret skal utøve lederskap og hvilke særegenheter som preger omgivelsene der militært lederskap utøves (Forsvaret, 2012). Grunnsynet beskriver således to forutsetninger for at ledelsefilosofien til Forsvaret, *oppdragsbasert ledelse*, skal kunne anvendes. Disse er 1) individuelle og 2) organisatoriske forutsetninger hvorpå de individuelle forutsetningene bidrar til å sette rammene for den

operasjonaliserte lederadferden, altså *balansert lederadferd*, som denne oppgaven også omhandler. Illustrasjon 2.5 viser det hierarkiske oppsettet som danner rammevilkårene for *balansert lederadferd*. I disse forutsetningene ligger også den teoretiske bakgrunnen for hvordan ledelse i Forsvaret skal utøves.

Illustrasjon 2.5 Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse, hierarkisk inndeling



2.5.1 Balansert lederadferd

Yukls tredelte metakonsept (Yukl, 2012) danner det teoretiske grunnlaget og utgangspunktet for *balansert lederadferd*. Det tredelte konseptet er en hierarkisk adferds taksonomi under metakategoriene endrings-, oppgave- og relasjonsorientert ledelse (Forsvaret, 2015) med tilhørende 12 underbegreper slik det fremgår i tabell 2.5 og 2.6. Disse oppsummerer store deler av forskningen på ledes adferd og hviler på et omfattende teoretisk rammeverk.

Balansert lederadferd tar dermed utgangspunkt i dokumenterte, forskningsbaserte begreper (Forsvaret, 2015).

En fjerde kategori ble presentert i 2012, benevnt *ekstern orientering* (Yukl, 2012) der lederadferd rettet mot eksterne aktører ble vektlagt. Dette peker i samme retning som Hunt (1991) sin *Multilevel Leadership Model* der type og grad av interaksjon med eksterne faktorer vil påvirke effekten lederen har på organisasjonen. Samtidig er det ikke vist til data som understøtter Yukls fjerde kategori (Forsvaret, 2015) og den presenteres derved her primært for å peke på relevansen av videre forskning samt synliggjøre relevansen av Hunts modell.

Tabell 2.5 Yukls hierarkiske taksonomi (Yukl, 2012)

Metakategori, Yukl	Begreper
Oppgaveorientert (<i>Task-oriented</i>)	Avklaring (<i>Clarifying</i>) Planlegge (<i>Planning</i>) Monitorere operasjoner (<i>Monitoring operations</i>) Problemløsning (<i>Problem solving</i>)
Relasjonsorientert (<i>Relations-oriented</i>)	Støttende (<i>Supporting</i>) Utvikle (<i>Developing</i>) Anerkjennelse (<i>Recognizing</i>) Bemyndige (<i>Empowering</i>)
Endringsorientert (<i>Change-oriented</i>)	Oppmuntre til endring (<i>Advocating change</i>) Forestå / forestille endring (<i>Envisioning change</i>) Oppmuntre til innovasjon (<i>Encouraging innovation</i>) Fasilitere for kollektiv læring (<i>Facilitating collective learning</i>)
Ekstern orientering (<i>External</i>)	Bygge nettverk (<i>Networking</i>) Ekstern overvåkning (<i>External monitoring</i>) Representere (<i>Representing</i>)

For å tilpasse Yukl's taksonomi til Forsvarets behov beskrives prosessen av Forsvaret (2015) som et arbeid der man i særlig grad vektla ledelsesbegreper med utgangspunkt i organisasjonens erfaringer samt gjeldende militær doktrine.

I tabell 2.6 presenteres Forsvarets hierarkiske taksonomi av lederadferd slik den ble tilpasset organisasjonens behov med utgangspunkt i Yukl's taksonomi. Metakategoriene favner bredt og begrepsnivået favner smalt.

Tabell 2.6 Hierarkisk taksonomi av lederadferd (Forsvaret, 2015)

Metakategori, Forsvaret	Begreper
Rollemodell	Organisasjonslojalitet
	Læringsvilje
	Integritet
	Vise hensyn
Oppdragsfokus	Rolleavklaring
	Målorientering
	Oppfølging
	Handlingsfokus
Utviklingsfokus	Stimulere selvstendighet
	Stimulere utvikling
	Stimulere nytenkning
	Anerkjennelse/kommunisere mestring

En styrke ved balansert lederadferd er at den ikke bare presenterer en to-faktormodell. Yukl (1999) peker på at en vanlig tilnærming for å beskrive lederskap (eller ledelse) er å ta utgangspunkt i eksempelvis oppgave- versus relasjonsfokus eller lederskap versus styring. I mange tilfeller vil det være relevant for en leder å anvende et tilpasset lederskap der de nødvendige valgene av lederskap gjøres gitt konteksten. De tre metakategoriene oppdragsfokus, rollemodell og utviklingsorientering (utviklingsfokus) er beskrevet nedenfor.

Rollemodell. Relasjonsorientert ledelse, på engelsk *relations oriented*, utvikler de menneskelige ressursene, bedrer relasjonene og legger til rette for samarbeid (Forsvaret, 2012). Metakategoriene rollemodell, samspill og relasjonsorientering – slik de fremkommer i *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* – sammenfaller på enkelte områder. Adferdsattributter forbundet med rollemodell beskrives som evnen til å yte støtte og oppmuntre, sosialisere for å bygge relasjoner samt bistå i å løse konflikter (Forsvaret, 2015).

Indikatorer på negativ evne til å være en rollemodell er å opptre destruktivt ved å opptre fiendtlig eller inneha *abusive* adferd (Yukl, 2012).

Oppdragsfokus. Oppgaveorientert ledelse, på engelsk *task oriented behaviour*, har til hensikt å bidra til at personellet, materiellet og andre ressurser anvendes på en effektiv og troverdig måte i den hensikt å lykkes med oppdraget (oppgavene) i en gruppe eller organisasjon (Yukl, 2012). Forsvaret (2012) beskriver dette som *oppdragsfokus* og atferden er som for Yukl hovedsakelig rettet mot å øke effektiviteten og skape pålitelige arbeidsprosesser og struktur. Eksempler på konkrete adferdsattributter er evnen til å påvirke andre for å støtte endring, billedliggjøring av spennende og nye muligheter for organisasjonen samt være innovativ i utviklingen av nye strategier (Forsvaret, 2015).

Indikatorer på at man ikke lykkes med dette er å lage planer som er urealistiske, være uklar i kommunikasjon eller være overdrevent detaljert (micromanaging) (Yukl, 2012)

Utviklingsfokus. Endringsorientert ledelse, på engelsk *change oriented*, bidrar til å øke avdelingens fleksibilitet, kreativitet og nytenkning (Forsvaret, 2012). Andre karakteristikkene beskriver en lederadferd som har oppmerksomheten fokusert på de omkringliggende trusler og muligheter, samt evne til å planlegge og legge til rette for kollektiv læring.

Utviklingsorienterte ledere viser også vilje og evne til å lære og utvikle seg som ledere (Forsvaret, 2012).

Indikatorer på negativt utviklingsfokus er å igangsette endring som faktisk ikke har nevneverdig effekt eller en visionær tilnærming basert på relativt feilaktige forutsetninger (Yukl, 2012).

2.6 Oppsummering ledelse – sammenhengen med balansert lederadferd

Det teoretiske fundamentet for denne oppgaven har hatt til hensikt å skape en konkret forståelse for to forhold. Det første peker på hva man legger til grunn når man *oppfatter* lederadferd og det andre peker på hva som inngår i grunnlaget for å forstå hvordan balansert lederadferd, herunder passiv og aktiv krenkende lederadferd, anvendes *på ulike nivå*.

Forsvarssjefen gir i FGL beskrivelser av noen få forskjeller i lederadferd mellom de ulike nivåene men ingen inngående redegjørelse utføres. Sentralt i teorikapittelet er således blant annet Wong et al. (2003) sin analyse av militært lederskap, der de bygger på Hunt (1991) så vel som Jaques (1986) sine teorier om ledelse relatert til flere nivåer. Tilsammen er dette de nødvendige teoretiske rammene for å forstå FMU samt balansert lederadferd, og således hvordan resultatene skal tolkes.

2.7 Problemstilling, hypoteser og forskningsdesign

Balansert lederadferd er med sine tre underkategorier den operasjonaliserte beskrivelsen av lederadferd i Forsvaret (Forsvaret, 2012) og tar blant annet utgangspunkt i Yukl's tredelte metakonsept der hensiktsmessige atferdsattributter beskrives (2012). Imidlertid beskriver ikke noen av modellene hvorledes dette forholder seg relativt til nivå i en militær organisasjon. Gjennom Hunt (1991) sin *Multilevel Leadership Model*, Jaques (1996) sin *Stratified Systems Theory* samt Wong et al. (2003) sin samlende studie dannes kjernen av et relevant grunnlag for å forstå lederadferd på ulike nivå. Jaques (1996) *Stratified Systems Theory* belyser andre aspekter ved lederadferd i relasjon til nivå. Disse teoriene danner, sammen med FMU 2016, grunnlag for å se på følgende problemstilling:

I hvilken grad kommer «balansert lederadferd» (BL) faktisk til uttrykk i Forsvaret, og oppleves dette ulikt på de forskjellige gradsnivåene?

Basert på teori og gjeldende modeller for ledelse samt empiriske studier av ledere på ulike nivåer undersøkes følgende to hypoteser:

Hypotese 1: *Utviklingsorientert* lederadferd er positivt korrelert med gradsnivå – dvs. ledere på et høyere nivå opplever større grad av utviklingsorientert ledelse enn de på et lavere nivå.

Hypotese 2: *Destruktiv lederadferd (aktiv og passiv)* er negativt korrelert med gradsnivå – dvs. ledere på et høyere nivå opplever mindre grad av destruktiv lederadferd enn de på et lavere nivå.

Problemstillingen vil besvares gjennom en kvanitativ tilnærming der data fra FMU 2016 vil bli analysert og sammenlignet for de aktuelle utvalgene, altså lederadferd på topp-, mellom- og lavere nivå.

3 Metode

Studien henter data fra *Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2016* (FMU). FMU er for Forsvaret som arbeidsgiver et verktøy der trivsel i relasjon til det faglige såvel som det psykososiale måles (Forsvaret, 2016). Undersøkelsen har blitt gjennomført årlig siden 2007 med unntak av 2009. I 2015 ble det besluttet at undersøkelsen skulle bli gjennomført annethvert år der kortversjonen utføres i partallsår og hovedundersøkelsen i oddetallsår (Forsvaret, 2016). For 2016 ble FMU gjennomført med særlig fokus på hvordan ansatte i Forsvaret vurderer *sin nærmeste leder* på lederskap og kultur for kontinuerlig forbedring som igjen er direkte relatert til Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse herunder Forsvarets ledelsesfilosofi. Undersøkelsen måler således ingen egenvurdering av hvordan den enkelte opplever seg selv som leder.

3.1 Deltagere

For FMU 2016 ble data samlet inn i tidsperioden januar - februar 2016 på den enkeltes arbeidsplass via egen datamaskin, med Confirmit som verktøy. Vernepliktige, eller menige og tilsvarende, er ikke en del av FMU, det laveste militære gradsnivået er kategorien «vervede». De vernepliktige rapporterer sin opplevelse av tjenestegjøringen i en egen undersøkelse.

Total populasjon. Alle *ansatte* i Forsvaret er definert som den totale populasjon for FMU, altså det maksimale antallet respondenter man kan innhente data fra (Jacobsen, 2015). Til fratrekk i teoretisk populasjon er personell som er deployert til utlandet samt skjulte avdelinger. Disse er ikke en del av uttrekket og vil følgelig heller ikke fremgå i denne oppgavens resultater. Av hensyn til beskyttelse av gradert informasjon om personellet og dets omfang presenterer denne studien kun ugraderte opplysninger hvilket medfører en begrenset beskrivelse og detaljnivå av populasjonen i dette kapittelet. Med utgangspunkt i det totale populasjonsgrunnlaget, altså de som har blitt gitt anledning til å besvare undersøkelsen, har FMU en svarprosent på 63.1 %.

Militært utvalg. Denne studien ser på det militære utvalget innenfor det totale populasjonsgrunnlaget. Blant de militære respondentene er 11.7 prosent kvinner og 88.3 prosent menn. Delt inn i aldersgrupper er omlag 42 prosent under 30 år, 11 prosent fra 31 til 35 år, 10 prosent fra 36 til 40 år, 23 prosent fra 41 til 50 år og 14 prosent eldre enn 50 år. Til

sammen 40 prosent rapporterer å inneha personellansvar mens 35 prosent rapporterer å være veteran, altså tidligere ha deployert til utlandet. I kategorien tilsetningsforhold er omlag 60 prosent yrkesbefal, 29 prosent avdelingsbefal og 10 prosent vervet personell.

Utvalg delt i underkategorier. Det militære utvalget er delt inn i tre underkategorier. Disse er benevnt *toppleder*, *mellomleder* og *lavere leder*. Inndelingen er gjort slik; *lavere leder* inneholder rapporteringen for gradene vervet til og med fenrik og vurderer derved opp til og med løytnants grad. *Mellomleder* består av gradene løytnant til og med major og rapporterer således resultater for gradene kaptein til og med oberstløytnant. *Toppleder* inneholder rapportering gjort av oberstløytnant til og med generalløytnant og rapporterer således resultater for gradene oberst til og med general. Det legges til grunn en antagelse om at når en vervet rapporterer på sin nærmeste sjef er dette enten en sersjant eller fenrik, for en major en oberstløytnant og for en generalmajor en generalløytnant, altså neste høyere grad. Forfatteren er imidlertid oppmerksom på at det for enkelte grader og stillinger er arbeidsforhold der eksempelvis en oberstløytnant er sjef for en annen oberstløytnant. Gruppenes inndeling tilsier imidlertid at dette ikke svekker resultatene i særlig grad.

Hva gjelder karakteristika for gruppene ser man at det for *toppleder* er; 93 prosent menn og 7 prosent kvinner. Totalt 50 prosent har hatt utenlandstjeneste, herunder er også veteran. Til sammen 66 prosent rapporterer å ha personellansvar og 44 prosent ikke. Snittalderen for gruppen som helhet er på 50.5 år med et spenn fra 37 til 59 år.

For *mellomleder* ser man følgende karakteristikk; 89 prosent er menn og 11 prosent kvinner. Totalt 41 prosent har utenlandstjeneste, herunder er også veteran. Til sammen 40 prosent rapporterer å ha personellansvar og 60 prosent ikke. Snittalderen for gruppen er på 40.1 år med et spenn fra 23 til 59 år.

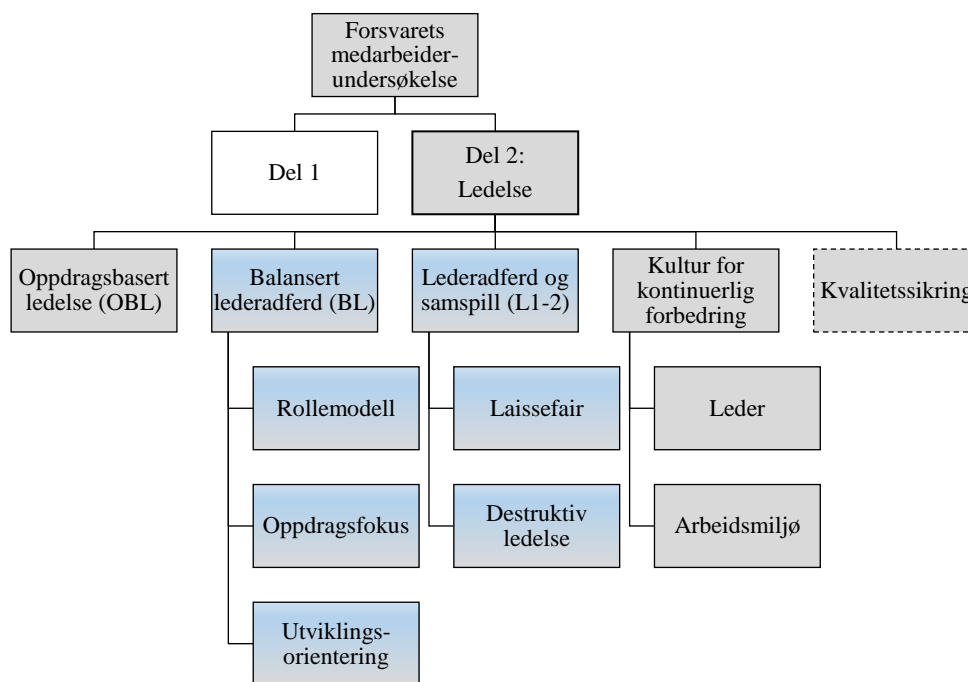
For *lavere leder* ser man følgende karakteristikk; 85 prosent er menn, 15 prosent kvinner. Til sammen 19 prosent har utenlandstjeneste, herunder er også veteran, 31 prosent rapporterer å ha personellansvar og 59 prosent ikke. Snittalderen for gruppen er på 24.3 år med et spenn fra 19 til 55 år.

Størrelsen på utvalget for undersøkelsen, altså de tre gruppene, er på henholdsvis $n = 732$ (toppleder), $n = 3620$ (mellomleder) og $n = 2191$ (lavere leder).

3.2 Måleinstrumenter

Overordnet undersøkelse. FMU er normalt delt inn i flere deler med forskjellige temaer. For 2016 ble kun de delene av undersøkelsen som måler lederskap og kultur for kontinuerlig forbedring undersøkt. Disse er i Figur 3.2 avmerket i grått samt grått og blått. Denne oppgaven henter data fra to av disse temaene, henholdsvis *balansert lederadferd* og *lederadferd og samspill*, markert i grått og blått.

Figur 3.2 Oversikt over FMU 2016, omfang og fokusområder



Balansert lederadferd (BL) er målt ved hjelp av selvrapporing knyttet opp mot 12 påstander delt inn i tre grupper som måler henholdsvis 1) *rollemodell* (RM), 2) *oppdragsfokus* (OF) og 3) *utviklingsorientering* (UO). De 12 påstandene er en sammenstilling av et batteri på totalt 64 grunnpåstander fordelt på 12 begreper presentert i tabell 3.2 (Forsvaret, 2015, s. 51-54).

Tabell 3.2 Lederprofilens faktorer og begreper (Forsvaret, 2015)

Oppdragsfokus	Utviklingsfokus	Rollemodell
Oppfølging (9)	Stimulere selvstendighet (3)	Organisasjonslojalitet (4)
Målorientering (7)	Anerkjennelse / kommunisere mestring (7)	Læringsvilje (4)
Rolleavklaring (4)	Stimulere nytenkning (7)	Vise hensyn (7)
Handlingsfokus (5)	Stimulere utvikling (4)	Integritet (3)

Note: I parentes antall påstander.

Svarskalaen for hvert spørsmål er inndelt fra én til syv der én er «helt uenig» og syv er «helt enig». Spørsmålene to og fire i kategorien *rollemodell* er reversert.

Påstandene for hver kategori er eksempelvis formulert på denne måten; fra *RM*; [Lederen] viser respekt for andre personer», «prioriterer sin egne karrierebehov fremfor organisasjonens». Eksempler fra *OF*; [Lederen] «sjekker at fremdrift opprettholdes i arbeidet» og «fokuserer på at resultatene er i samsvar med målsettingene». Til slutt, eksempler fra *UO*; [Lederen] «leter aktivt etter innsats som kan belønnes» og «oppfordrer til kreativitet».

For reliabilitet er Cronbachs alfa (Ringdal, 2013, s. 98) beregnet for de ulike skalaene basert på dette utvalget, og verdiene er for balansert lederadferd samlet ($\alpha = .85$). For hver skala slik; rollemodell ($\alpha = .76$), oppdragsfokus ($\alpha = .87$) og utviklingsorientering ($\alpha = .89$). Verdier over .70 ansees som tilstrekkelige og over .80 som gode (EFPA, 2013).

Lederadferd og samspill (LS) ble målt ved å anvende to grupper av påstander. Den første gruppen undersøker samspill i relasjon til la-det-skure lederadferd (*Laissez-faire*), mens den andre gruppen retter fokus mot samspill i relasjon til negativ lederadferd – også benevnt krenkende (*abusive*) lederadferd.

For **passiv lederadferd** er *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* (Avolio og Bass, 2004) benyttet som verktøy. Skalaen for hvert spørsmål er inndelt fra én til fem med ordinale variabler der én er «helt uenig» og fem er «helt enig». Instrumentet ble utviklet for å måle lederstilene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og *laissez-faire*-ledelse eller passiv ledelse, med flere underskalaer som måler fasetter innenfor hver stil (Hetland og Sandal, 2006). Eksempler på utsagn er «i hvilken grad opplever du at din nærmeste leder (...) unngår å

involvere seg når viktige saker kommer opp» samt «(...) er ikke tilstede når det er behov for ham/henne». Mål for reliabilitet ved Cronbachs alfa er ($\alpha = .88$).

Krenkende (abusive) lederadferd er målt ved å anvende *Teppers Abusive Supervision Scale* (ASS) (Tepper, 2000). Skalaen for hvert spørsmål er delt inn i 1 til 5 der 1 er «helt uenig» og 5 er «helt enig». Totalt fem påstander er presentert. Som eksempler på utsagn står «I hvilken grad opplever du at din nærmeste leder (...) latterliggjør andre personer i jobbsammenheng» samt «(...) sier at det de andre tenker eller føler er dumt». Cronbachs alfa for påstandene under krenkende lederadferd er ($\alpha = .92$).

Kontrollvariabler som kan tenkes å ha en innflytelse på oppfattelsen av ledelse er 1) alder og 2) kjønn. Alder er anvendt fordi det er korrelert med erfaring som påvirker hvordan andres adferd oppfattes (Yukl, 2013). Kjønn fordi undersøkelser indikerer at menn og kvinner kan tenkes å oppfatte ledere ulikt (Looney, Robinson Kurpius, Lucart & Diedrich, 2004).

3.3 Statistiske analyser

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versjon 24 er anvendt for å utarbeide de statistiske analysene. Ulik deskriptiv statistikk ble beregnet, og for å undersøke forskjeller mellom grupper ble enveis-Anova og t-tester (for uavhengige data) anvendt.

Kontroll og behandling av datasett. Analysen av datasettet er utført i flere steg for å skape grunnlag for hovedanalysen. I steg én av analysen ble svarprosent og manglende svar (missing value analysis) undersøkt (Hoff, Lone & Keeping, 2014). Svarprosenten er som vist i avsnitt *populasjon* på omlag 63% og tilfredsstillende samt missing value analysis viser en missing prosent på 1.8 og påvirker således ikke utvalget i særlig grad (Ringdal, 2013, s. 262).

Indre konsistens for skalaene beregnet ved hjelp av Cronbachs alfa (α) (Field, 2013). Alle skalaene ligger over .70 og har dermed tilfredsstillende reliabilitet (Ringdal, 2013, s. 98, EFPA, 2013).

I neste steg ble deskriptiv statistikk utarbeidet for å beregne blant annet sentraltendens og spredning blant respondentene (Hoff et al., 2014). Videre ble sammenhenger mellom variablene beregnet ved hjelp av en korrelasjonsanalyse (Thrane, 2017).

Spesielle forutsetninger for ANOVA. For å unngå bias, altså at man faktisk vurderer de resultatene som foreligger og således ikke påvirkes av alternative faktorer, peker Field (2013, s. 165) på en rekke med generelle forutsetninger som må møtes for å gjennomføre en ANOVA. ANOVA er i utgangspunktet en robust test og det er relativt få forutsetninger som må møtes. Den viktigste forutsetningen er uavhengighet ved at svarene representerer den enkeltes syn og ikke påvirkes av andre (Field, 2013, s. 176). FMU er foretatt av den enkelte på egen arbeidsplass individuelt og det er lite sannsynlig at svarene som er gitt representerer noe annet enn den enkeltes svar. Hva gjelder størrelsen på forskjeller mellom gruppene ble dette uttrykt ved hjelp av Hedges g som er en standardisert gjennomsnittsforskjell ($g = (M_1 - M_2)/SD_{\text{pooled}}$). I følge Cohen (1988) sine retningslinjer er en $g = 0.20$ liten, 0.50 middels og 0.80 en stor effekt. Tilsvarende for korrelasjoner så anses $r = .10$ liten, $.30$ middels og $.50$ stor (Cohen, 1988).

Undersøkelsen konkluderer med at av alle de nødvendige forutsetningene for å gjennomføre en ANOVA er overholdt hvilket medfører at dataene kan nyttes for å signifikanteste gjennomsnittsforskjellene mellom gruppene.

4 Resultater

4.1 Deskriptiv statistikk og korrelasjoner for variablene

Gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner for hele det militære utvalget er presentert i Tabell 4.1. Kjønn var ukorrelert med samtlige skalaer for ledelse, mens det var noen få signifikante korrelasjoner mellom alder og ledelse. Disse var i hovedsak svært lave. Den største korrelasjonen var mellom alder og skalaen for Abusive supervision ($r = -.07^{**}$), som indikerer at jo eldre informanten var desto lavere grad av Abusive supervision. Siden kjønn og alder kun hadde marginal betydning for vurderingen av lederadferd, ble de ikke analysert videre når forskjellene mellom nivåene ble analysert. Generelt var det middels til sterke negative korrelasjoner mellom skalaene som målte balansert lederadferd og skalaene for destruktiv ledelse.

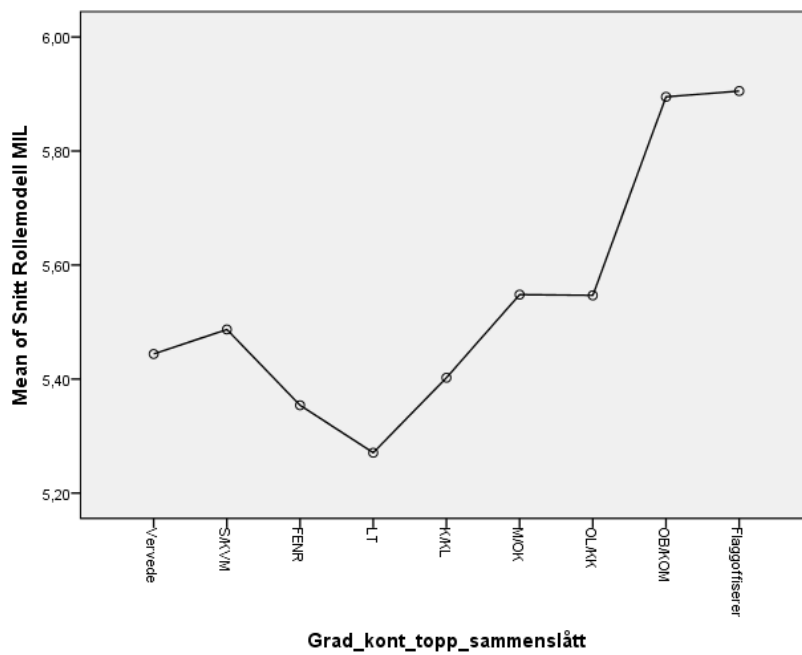
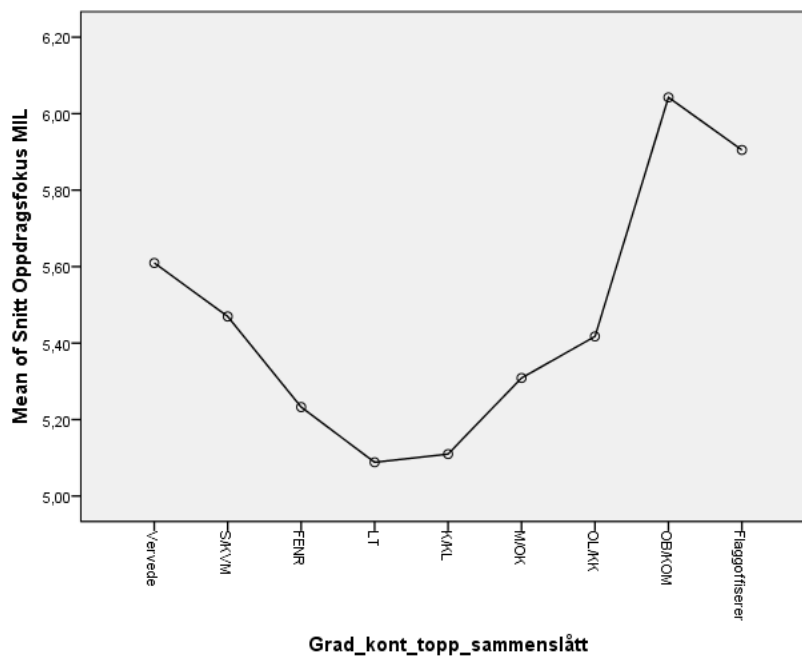
Tabell 4.1 Deskriptiv statistikk og korrelasjoner for variablene i studien

Variabler	α	M	SD	1	2	3	4	5	6
1 Alder	-	35.97	11.42						
2 Kjønn ^a	-	-	-	.12 ^{**}					
<i>Balansert lederadferd</i>									
3 Rollemodell	.76	5.44	1.12	.03*	.00				
4 Oppdragsfokus	.87	5.29	1.21	-.02*	.02	.61 ^{**}			
5 Utviklingsorientering	.89	5.03	1.28	-.01	.02	.63 ^{**}	.70 ^{**}		
<i>Destruktiv ledelse</i>									
6 Laissez-faire	.88	1.82	0.90	.03	-.02	-.63 ^{**}	-.70 ^{**}	-.57 ^{**}	
7 Abusive supervision	.92	1.54	0.80	-.07 ^{**}	-.00	-.56 ^{**}	-.36 ^{**}	-.45 ^{**}	.41 ^{**}

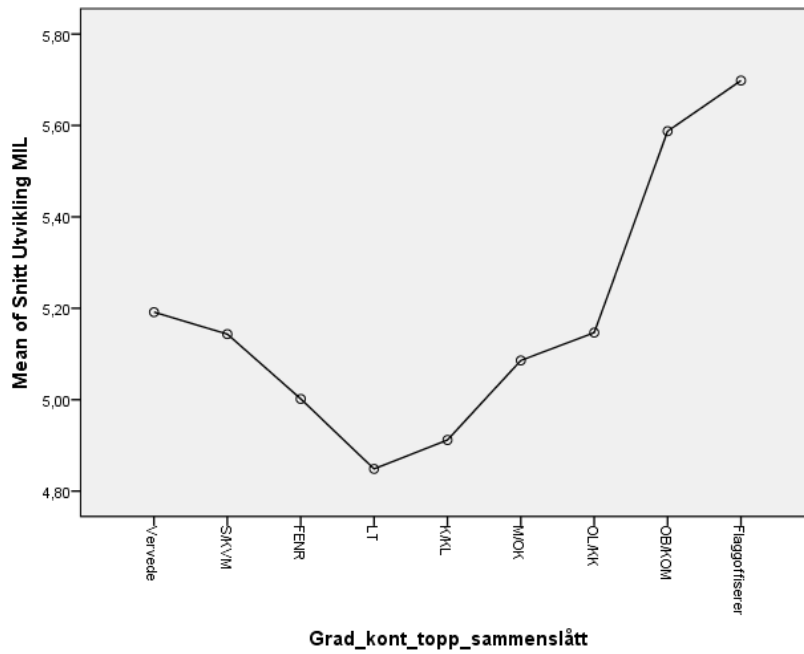
Note: $N = 6549$. Alle militære (gruppene toppler, mellomleder og lavere leder slått sammen). ^aKjønn er kodet slik: 1 = kvinne, 2 = mann.

* $p < .05$ ** $p < .01$ (to-halet test).

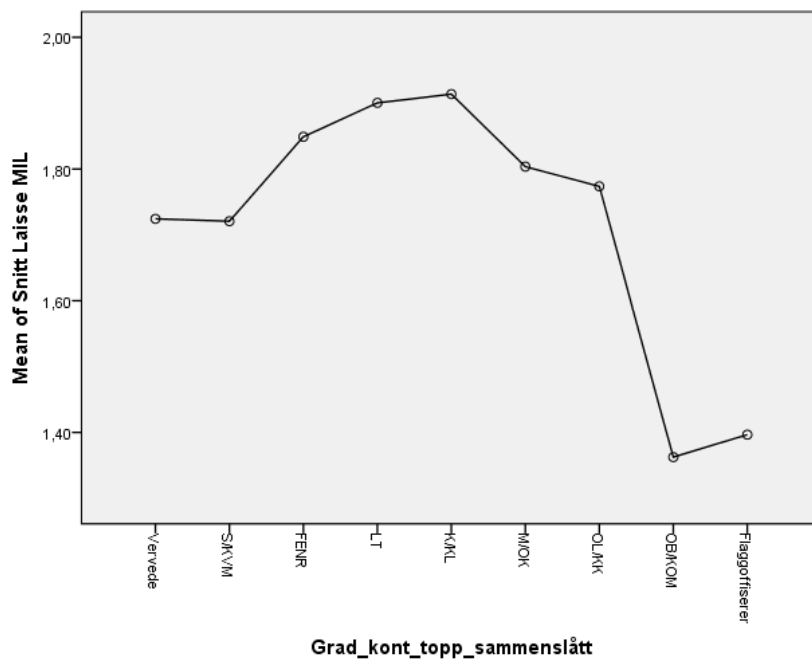
Figur 4.1 til 4.5 viser skårene for de ulike metakategoriene fordelt på hver enkelt grad. For gradene brigader til og med general er snittskåre (M) slått sammen og deretter benevnt *flaggoffiserer* da n for dette utvalget gjør det enkelt å identifisere enkeltpersoner eller ledergrupper hvis de presenteres individuelt. Snittskåre er presentert slik som vist da dette gir et tydeligere bilde av oppfattet lederadferd enn hvis man presenterer toppler, mellomleder og lavere leder, dog er utviklingen (kurvlineært og lineært) lik.

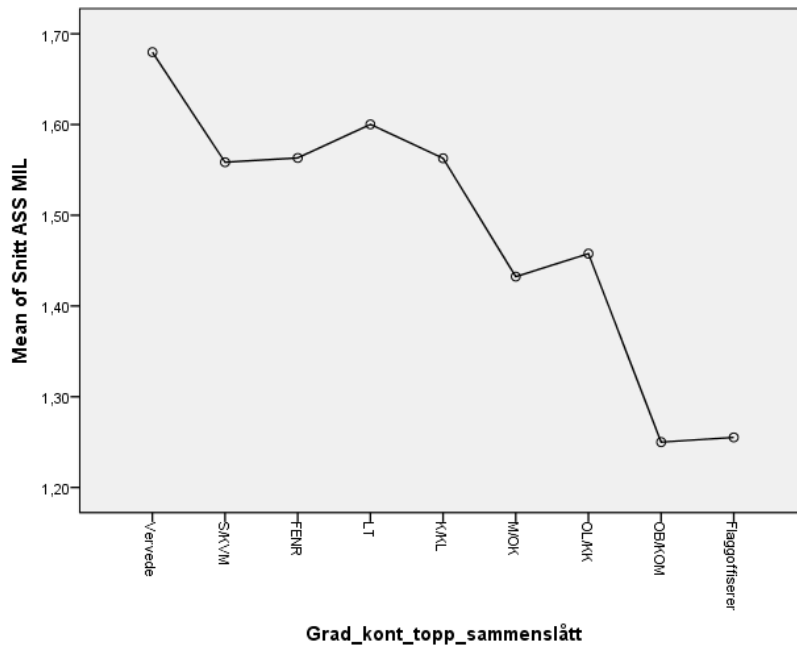
Figur 4.1 Oversikt over skåre (M) rollemodell (RM) for de ulike gradene**Figur 4.2** Oversikt over skåre (M) oppdragfokustert adferd (OF) for de ulike gradene

Figur 4.3 Oversikt over skåre (*M*) utviklingsorientert adferd (UO) for de ulike gradene



Figur 4.4 Oversikt over skåre (*M*) Laissez-Faire (LF) for de ulike gradene



Figur 4.5 Oversikt over skåre (*M*) Abusive Supervision (AS) for de ulike gradene

4.2 ANOVA

Enveis ANOVA ble gjennomført for å undersøke forskjellene mellom de tre gruppene for de ulike skalaene for lederadferd. Deretter ble oppfølgingsanalyser gjennomført (Bonferroni). Hedges g ble beregnet som mål på effektstørrelse mellom to og to grupper. Resultatene er presentert i Tabell 4.2. Variansanalysen indikerte signifikante forskjeller for samtlige lederskalaer. Oppfølgingsanalysene viste en del signifikante funn og forskjellene i form av Hedges g kan beskrives som små.

Tabell 4.2 ANOVA-resultater for nivåene.

Variabler	Toppleder $n = 732$		Mellomleder $n = 3620$		Lavere leder $n = 2197$		ANOVA F	Hedges' g		
	M	SD	M	SD	M	SD		Topp vs mell.	Topp vs lav	Mellom vs lav
Rollemodell	5.61	1.03	5.41	1.16	5.42	1.03	9.99**	0.18**	0.18**	-0.01
Oppdragsfokus	5.52	1.14	5.17	1.26	5.43	1.11	46.89**	0.28**	0.07	-0.22**
Utviklings- orientering	5.23	1.20	4.95	1.32	5.11	1.21	20.19**	0.22**	0.10	-0.13**
Laissez-faire	1.82	0.90	1.87	0.93	1.77	0.85	16.41**	-0.05**	0.06	0.11**
Abusive supervision	1.42	0.70	1.53	0.79	1.60	0.84	14.32**	-0.14**	-0.22**	-0.09

Note: Post-hoc analyser (Bonferroni korreksjoner) indikerte signifikante forskjeller på * $p < .05$ og ** $p < .01$ nivå.

5 Diskusjon

Hensikten med denne studien er å undersøke i hvilken grad *balansert lederadferd* faktisk kommer til uttrykk blant de militært ansatte i Forsvaret og om dette oppfattes ulikt på gradsnivåene, herunder kategoriene toppleder, mellomleder og lavere leder.

Resultatene, slik det er presentert i kapittel 4, viser at det for kategoriene innenfor *balansert lederadferd* – altså rollemodell (RM), oppdragsfokus (OF) og utviklingsorientering (UO) – er en kurvlineær relativt sammenfallende utvikling for alle metakategoriene startende fra lavere leder, ned via mellomleder og opp igjen til toppleder. For kategoriene knyttet til *ledelse og samspill* (destruktiv lederadferd, passiv og aktiv), henholdsvis Laissez-faire (LF) og Abusive supervision (AS), er det en kurvlineær utvikling på samme måte men med unntak av Abusive supervision som er lineær startende fra lavere leder og deretter synkende til toppleder.

Med bakgrunn i at det ikke eksisterer noen grenseverdier eller normer, altså hvor høyt eller lavt den enkelte gruppen bør skåre slik Forsvaret ser det, vil diskusjonen fokusere på forskjellene mellom gruppene og mulige forklaringer på hvorfor gruppene oppfatter lederadferden forskjellig.

5.1 Hypotese 1, utviklingsorientert lederadferd er positivt korrelert med gradsnivå

Hypotese 1 uttrykker at *utviklingsorientert* lederadferd er positivt korrelert med gradsnivå – dvs. ledere på et høyere nivå opplever større grad av utviklingsorientert ledelse enn de på et lavere nivå. I overensstemmelse med studiens hypotese nummer én viser resultatene at toppledergruppen opplever en høyere grad av utviklingsorientert lederadferd enn de andre gruppene.

Forskjellene mellom metakategoriene innen balansert lederadferd var signifikante, men forskjellene uttrykt i Hedges' *g* viser imidlertid liten forskjell, altså under 0.30 (Cohen, 1988).

Funn 1; toppledergruppens gjennomgående høyere skåre.

Det første funnet, toppleder skårer høyest ikke bare på utviklingsorientering, men også rollemodell og oppdragsfokus, kan diskuteres ut i fra tre dimensjoner; 1) hvordan *oppfatninger* om lederadferd formes, 2) hvilken *kontekst* man er en del av og 3) spesielle *typologier* av lederadferd relatert til dimensjon nummer to.

Ut i fra studiens resultater er den kurvlineære utviklingen særlig interessant av to årsaker; 1) den understøtter først og fremst at ledere på toppleder-nivå oppleves som *mer*

utviklingsorientert enn for de andre gruppene i tråd med hypotesen, men også at det 2) for gruppene lavere leder og mellomleder er en relativt *omvendt* utvikling der lavere leder skårer sin nærmeste sjef gjennomgående høyere enn for mellomledergruppen hvilket står i kontrast til hypotesen i seg selv.

Oppfatninger om lederadferd. Resultatene fra FMU består av *oppfatninger* om sin egen nærmeste sjefs lederadferd. I teorikapittelet har oppgaven således pekt på at det er to forskjellige prosesser som former oppfatninger om lederskap; *slutningsbasert* og *gjenkjenningsbasert* (Lord og Maher, 1990). Dette teorigrunnetlaget både styrker og svekker gruppens vurdering av å anse seg for å være *mer utviklingsorientert* enn de to andre.

Sørensen et al. (2007) hevder at jo høyere ledernivå, desto større bredde og kompleksitet i lederens målsettinger, desto vanskeligere vil det være å identifisere resultatene av den enkelte leders jobbprestasjon. Ut i fra dette perspektivet vil toppledergruppens resultater potensielt kunne svekkes, dog finnes det ingen holdepunkter for å ensidig hevde noe slikt i denne oppgaven basert på FMU isolert sett. Allikevel blir denne påstanden underbygget av Jaques (1996) SST og Hunts (1991) MLM der det pekes på at toppledere utfører arbeidsoppgaver med et betydelig høyere kompleksitetsnivå enn for lavere nivåer. Dette gir således grunnlag for å hevde at toppledergruppen selv best ser i hvilken grad de skårer på de ulike metakategoriene.

Samtidig viste Fleenor et al. (2010) til en sammenheng mellom den som vurderer og arbeidserfaring. Toppledergruppen har en snittalder på 50.5 år innenfor et spenn på 39 til 59 år. Gitt dette er det naturlig å legge til grunn at arbeidserfaringen er høyere enn for de to andre gruppene der snittalderen er på henholdsvis 40.1 år (mellomleder) og 24.3 år (lavere leder). Slikt sett kan man anta at toppledergruppen er relativt mer kompetent og ikke minst potensielt bedre kjent med hva balansert lederadferd innebærer og hvorledes vurdere egen oppfatning opp mot de forventningene balansert lederadferd har. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (2012) peker også på at effektivt lederskap er avhengig av lederens refleksjon og forståelse av sin egen rolle som leder og at effektivt lederskap er en effekt av tre relasjoner; 1) relasjonen mellom leder og ansatt, 2) relasjonen mellom ansatte og deres arbeidsoppgaver og 3) lederens refleksjon og relasjon til seg selv. Alt dette er topplederen derved antatt best skikket til gitt faktorene over.

Kontekst og nivå. Som vist i teorikapittelet gjennom Hunts (1991) *Extended Multilevel Leadership Model* og Jaques (1996) *Stratified Systems Theory* er en toppleders oppgaver og fokus – på systemnivå – relativt ulik fra henholdsvis mellomledernivået og det lavere ledernivået. Wong et al. (2003) peker på at et sentralt aspekt ved å være toppleder omhandler utførelse av endring eller *transformasjon*. Med transformasjon menes endring av fundamental karakter, eksempelvis konsept, doktrine eller anvendelse av materiell. En leder på lavere nivå karakteriseres ved å være *det produserende leddet* og interaksjonen og den fysiske kontakten med de oppgavene og den eller de som skal utføre dette er stor (Hunt, 1991). Ledelse på organisatorisk nivå – eller mellomlederen – særpreges av å skulle *operasjonalisere ordre* gitt av toppledernivået ned til det lavere ledelsesnivået for utførelse.

Et ytterligere aspekt for hvorfor toppledergruppen rapporterer å oppfatte sin nærmeste leder som mer utviklingsorientert enn de andre kan knyttes opp mot tidsspennet lederen fokuserer på. For det første er det i henhold til Hunts (1991) *Multilevel Leadership Model* forskjell på hvilket tidsspenn de tre gruppene jobber mot. Mens det for en toppleder er fokus på tidsspenn på ti til tjue år eller lenger er det for mellomledergruppen omlag to til ti år og for lavere leder én dag til omlag to år. Dette indikerer at en toppleder er mer fokusert på helheten i oppgavene mens det for de lavere nivåene er mer fokus på oppgavene «her og nå». Således er det mulig å peke på at dette kan medføre et annet fokus eller en annen form for problematisering av det man oppfatter hos nærmeste sjef.

Gruppen lavere leder rapporterer graden av oppdragsfokuset adferd til å være høyere enn for mellomledernivået mens mellomledernivået oppfatter det til å være lavere enn for begge de andre to gruppene. Tar man utgangspunkt i teoriene slik de er redegjort for i det teoretiske rammeverket for *balansert lederadferd*, herunder oppfattelser av dette, kunne man legge til grunn at en toppleder i større grad enn de andre gruppene kan oppfattes å måtte ha høy fokus på utviklingsorientering og lavere fokus på oppdragsfokus, mellomlederen kan oppfattes å måtte ha høy grad av oppdragsfokus og lav grad av utviklingsorientering, mens gruppen lavere leder kan oppfattes å ha lav grad av utviklingsorientering og høy grad av oppdragsfokus. For rollemodell kan det argumenteres for at dette bør ligge likt – eller høyt - for alle gruppene da denne metakategorien er implisitt i det å være en befal eller offiser. Enkelte vil også hevde at dimensjonen rollemodell kan gjøres gjeldende for alle ansatte i Forsvaret gitt oppdraget.

Typologier av lederadferd. I en studie foretatt av Nichols og Cottrell (2014) ble det undersøkt om man forventer forskjellige adferdstrekk hos en leder relativt til dennes plassering i organisasjonens hierarki. Selv om adferdstrekk ikke er det sentrale i denne oppgaven peker det på *preferanser* hos den underordnede i forhold til sin nærmeste leder. For å undersøke dette ble deltagerne spurt om hvilke adferdstrekk de foretrakk hos sin nåværende leder og hvilke de anså som hensiktsmessige for denne lederen å inneha gitt den konkrete rollen. Deretter ble deltagerne bedt om å rangere disse i relasjon til ledere på henholdsvis høyt og lavt nivå, for avslutningsvis å «designe» ideelle adferdstrekk utifra en total mengde valgbare alternativer. Resultatene viste at *forventningen* om spesifikke adferdstrekk var forskjellige *relativt til nivå*. Mellommenneskelige [interpersonal] adferdstrekk [agreeableness, cooperativeness] var i større grad ønsket hos ledere på *lavt nivå*, mens dominerende adferdstrekk [ambition, assertiveness] var i større grad ønsket hos ledere på *høyt nivå*. Dette kan peke på to ting; den første at det allerede er for mye dominerende lederadferd på lavere nivå og at man ønsker en justering, og for det andre kan det indikere at topplederen naturlig fokuserer på relasjoner men at man av den grunn oppfattes å være mindre oppdragsfokustert.

En metaanalyse av forholdet mellom personlighet, lederadferd og effektivitet i lederrollen av Derue, Nahrgang, Wellman og Humphrey (2011) viser at lederadferd og personlighetstrekk kan forklare omlag 31 % av variasjonen i ledereffektivitet. De fant også at oppgaveorientert adferd forklares av samvittighetsfullhet, at relasjonsorientert adferd forklares av omgjengelighet og ekstrovertsjon, samt at endringsorientering i stort forklares av intelligens.

Når toppledergruppen skårer høyere enn de andre gruppene på utviklingsorientering står det forøvrig i kontrast til Wong et al. (2003) sin beskrivelse av ledere på systemnivå og de utfordringene de gjerne står ovenfor. Wong et al. (2003) peker på at ledere på systemnivå har vært klare bidragsyttere på å endre militærvesenets natur fra å fokusere på Sovjet som fiende til å bli mer fokusert på operasjoner omhandlende hele spektrumet av operasjoner. Dette vil for en militær avdeling potensielt medføre betydelig endret fokus da den *radikale endringen* som følger med transformasjon ofte er gjenstand for *opposisjon* (Wong et al., 2003). Gitt at det norske Forsvaret nylig blant annet har endret og innført et nytt gradssystem (OMT), at utdanningsreformen (URE) på flere områder endrer befals- og offisersutdannelsen, at landmaktsutredningen (LMU) påvirker Hærens innretning og at alle disse endringene er heftet med tydelig diskusjon er det på mange måter interessant at nærmeste leder i toppledergruppen

oppfattes som *mer utviklingsorientert* enn de andre da beslutningene knyttet til disse områdene i stor grad potensielt kan påvirke andre i negativ forstand.

Funn 2; mellomleder har lavest skåre for alle metakategoriene.

I gruppen *mellomleder* ser man en relativt lavere grad av oppfattet utviklingsorientering enn for de andre gruppene. Spesifikke medlemmer av denne gruppen, slik som løytnantene og kapteinene, scorer sin nærmeste sjef henholdsvis lavest og nest lavest. Dette kan skyldes flere forhold. I teorikapittelet ble en utviklingsorientert leder beskrevet ved at han eller hun evner å stimulere til *selvstendighet, utvikling og nytenkning* samtidig som vedkommende viser *anerkjennelse* samt kommuniserer *mestring* (Forsvaret, 2015). En mellomleder – altså en leder på operasjonelt nivå – slik det er beskrevet av Hunt (1991), står mellom topplederen og det lavere ledernivået og har som hovedoppgave å *operasjonalisere* de beslutningene toppledelsen forutsetter gjennomført. Gitt at rollen er å *omsette ordre og følge opp* utførelsen av disse er det mulig å anta at graden av utviklingsorientering kan påvirkes negativt da oppdragsfokuset adferd kan være mest hensiktsmessig.

Samtidig viser Wooldridge, Schmid og Floyd (2008) at mellomlederen [the middle manager] står i en særstilling ved at gruppen har tilgang til toppledernivået samtidig som de har inngående kjennskap til oppgavene som skal utføres eller operasjonaliseres på lavere nivå og således *er* hovedoppgaven på mange måter å være *oppdragsfokuset*. Forfatterne sammenfatter også tidligere forskning ved å peke på at man har gått fra å se på mellomlederen som en kilde til friksjon eller motstand i organisasjonen til å bli *agenter for endring* og endring kan oppfattes som utfordrende for en organisasjon. Salih (2012) peker på det samme ved at mellomledere har en unik posisjon i organisasjonen ved at de kan påvirke de strategiske beslutningene i form av hvorledes de utføres. De har også relativ god kontroll på eksterne og interne forhold som kan påvirke oppgaveløsningen. Så hvorfor er de i større grad enn lavere leder og toppleder oppfattet å skåre lavere på alle metakategoriene?

Boston Consulting Group (2010) sitert av Hope (2015), gjennomførte i 2010 en studie der de gjennom en spørreundersøkelse blant 5500 ledere i mer enn 100 land samt intervjuer med mer enn 150 toppledere, konkluderte med at den mellomledertypen som nå vokser frem vil være den som leder endringer (Hope, 2015). Selv om undersøkelsen er basert på sivile kontekster beskriver dem allikevel en lederfunksjon mellom to andre nivåer som har til hensikt å omsette strategi til taktikk. Hope (2015) peker på at mellomlederen er en viktig aktør i å forbindelse med utvikling av strategi og ved endringer, hvorpå noen mellomledere kan føle egen rolle

utfordret og således kan arbeide i mot og ikke for planlagte endringer. Gitt at mellomlederen i en militær kontekst er utsatt for elementer av det samme kan man se konturene av en leder som ikke bare skal forholde seg lojalt til de oppgavene som skal utføres men som også må tilpasse strategien for de taktiske formålene, eller med andre ord; mellomlederen kan bli oppfattet som en kilde til friksjon og frustrasjon – hvilket igjen kan bidra til oppfattelsen slik resultatene viser i FMU 2016.

Funn 3; lavere leder skårer gjennomgående høyere enn mellomleder på utviklingsorientering og oppdragsfokus men nærmest likt på rollemodell.

Hunt (1991) beskriver kritiske lederoppgaver ved det laveste nivået som etablering og gjennomføring av blant annet standard operasjonsprosedyrer og peker på at tradisjonelle lederoppgaver slik som støttende, oppgaveorientert og mellommenneskelige relasjoner er viktige. Hannah og Parry (2014) på sin side understreker at en leder på lavere nivå gjerne kan være transformasjonsorientert *før* strid men deretter bør skifte til større grad av direkte lederskap under krise eller krig. Samtidig, for å være kompetent i strid må man trene på strid, og således også ha stor grad av direkte lederadferd under trening og øving. Sett opp mot Fullspektrumsmodellen (Figur 2.3) vil derved en leder på lavere nivå måtte anvende større grad av lederadferd som er innrettet mot å effektivt og aktivt løse de oppdragene som er gitt. Imidlertid sammenfaller ikke dette nødvendigvis med transformasjonsledelsens fire I'er, idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering eller individuelle hensyn som ofte forbindes med effektiv lederadferd – men heller mer mot konstruktive transaksjoner som anvendbart for en leder på lavere nivå sett opp i mot stridssituasjoner. På den annen side er en leder på lavere nivå også avhengig av å balansere lederskapet sitt da konteksten over tid gjerne endrer seg fra trening, øving, deployering og beredskap med videre.

Bass, Avolio, Jung og Berson (2003) undersøkte hvorledes transformasjonsledelse og transaksjonsledelse kunne påvirke en avdelings prestasjoner i US Army ved å studere 72 infanteritroppssjefer. For troppssjefene og sersjantene fant de at transformasjonslederskap var positivt korrelert med transaksjonsledelse og negativt korrelert med passivt lederskap. Andre funn var at sersjantenes transaksjonslederskap var positivt korrelert med samhold og prestasjon, mens sersjantenes passive lederskap hadde sterke negative sammenhenger med avdelingens evne til å blant annet danne samhold og prestere. Således kan man peke på at

forskjellen mellom lavere ledernivå og mellomledernivået er kurvlineært ved at det på lavere nivå er av betydning å klargjøre de spesifikke kravene den enkelte underordnede skal følge relatert til strid og at dette kan tenkes å medføre økt grad av oppfattet rollemodell og oppdragsfokus. Hva gjelder utviklingsorientering kan dette sees i lys av at et element i dette er endring og at endring i favør av god oppdragsløsning er å foretrekke slik det også er beskrevet i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse.

Delkonklusjon. Rønning et al. (2013) slår fast at selv om de gjennom Lederundersøkelsen fra 2011 har fått kunnskap om norske ledere er det fortsatt et stykke å gå til å kunne formidle endelige sannheter om norsk ledelse. Dette er også et aspekt denne oppgaven tar innover seg. I den deskriptive rapporten for FMU 2016 pekes det på at det ikke er etablert grenseverdier for hva som eksempelvis er ønsket skåre for en mellomleder på metakategorien *rollemodell* sammenlignet med en toppleder, eller for den saks skyld for alle de andre gradsnivåene. Utfordringen dette bringer med seg er som for AFF sin Lederundersøkelse fra 2011; man kan bidra med en rekke av forklaringer på oppfattet lederadferd men en endelig slutning kan vanskelig gjøres. Det som imidlertid er interessant er å se på er nye og alternative årsaker til hvorfor lederadferden oppfattes slik den gjør knyttet opp mot ulik men relevant teori og empiri.

5.2 Hypotese 2, destruktiv lederadferd (AS og LF) er negativt korrelert med gradsnivå

Hypotese 2 uttrykker at *destruktiv lederadferd (aktiv og passiv)* er negativt korrelert med gradsnivå – dvs. ledere på et høyere nivå opplever mindre grad av destruktiv lederadferd enn de på et lavere nivå.

I overensstemmelse med studiens hypotese nummer to viser analysene at *destruktiv lederadferd* (her AS og LF vurdert sammen) er negativt korrelert med gradsnivå. Forskjellene er imidlertid små, dog er det to observasjoner som skiller seg ut. Den første viser at i motsetning til hypotese nummer 1 er *utviklingen for snittscore (M)* for LF mer *lineær* startende med høyest grad av oppfattet LF blant gruppen lavere leder og deretter relativt synkende via mellomleder til toppleder. For AS er utviklingen *kurvlineær* som for RM, OF og UO. Den andre observasjonen peker på et tydelig hopp i snittscore (*M*) i skillet mellom oberstløytnant – oberst og videre opp til flaggoffiserene. I Figur 5.2 er henholdsvis krenkende

lederadferd (AS) og la-det-skure-ledelse (LF) presentert, slik det også fremkommer i kapittel 4, resultater.

Abusive supervision og studiens resultater. *Abusive supervision* (AS) – eller krenkende lederadferd – ble i teorikapittelets punkt 2.4 definert av Tepper (2000) som i hvilken grad den underordnede *oppfatter* at en overordnet over tid anvender fiendtlig verbal eller ikke-verbal adferd, med unntak av fysisk kontakt. En ytterligere presisering uttrykker at AS er en *subjektiv* oppfatning som kan være farget av den som observerer og i hvilken *kontekst* den er observert (Tepper, 2007). I en sammenfattende studie av AS de siste to tiår utført av Martinko, Harvey, Brees og Mackey (2013) viser enkelte av resultatene at Teppers modell (2007) og årsakene til AS kan tillegges ytterligere variabler hvorpå den vektlegger adferd hos lederen og oppfatninger hos de underordnede. Den vektlegger også at AS kan oppfattes forskjellig relativt til de underordnedes *individuelle forskjeller* men også til *konteksten*. Dette gir ytterligere støtte til sammenhengen mellom lederens adferd og oppfatningene av denne i forklaringen av resultatene. Dette peker på en mulig forklaring for hvorfor AS oppfattes i større grad hos lavere leder enn hos mellomleder og toppleder.

I en studie gjort av Aryee, Sun, Chen og Debrah (2008), sitert av Martinko et al. (2013), der de målte hvorledes AS påvirket emosjonell utmattelse og prestasjoner fant de at virkningene av AS var sterkere i *mekanistiske* strukturer enn i strukturer av mer *organisk* art. En mekanistisk struktur særpreges av høy sentraliseringsgrad og en utbredt ovenfra og ned kommunikasjon. Denne organisasjonsformen har således flere *likhetstrekk* med en militær organisasjon slik vi ser det beskrevet i teorikapittelet der en militær organisasjon er karakterisert. Selv om denne studien ikke sammenligner mekanistiske og organiske strukturer gir dette grunnlag for å peke på økt grad av AS i en militær kontekst der oppgavens manglende utførelse kan medføre alvorlige konsekvenser og således vil også lederens tilnærming til den underordnede kunne være mer direkte enn i andre organisasjonstyper uten dette særpreget, hvorpå en leder på lavere nivå oftere kan tenkes å måtte anvende denne formen for lederadferd og en på høyere nivå mindre.

En annen studie av Burton, Hoobler og Scheuer (2012, s. 276) viser at *lederens stress* kan påvirke i hvilken grad de oppfattes å være krenkende mot sine underordnede. Selv om studien primært så på sammenhengen mellom regelmessig trening og lederens eventuelle reduserte

stressnivå, og således igjen mindre grad av utøvd AS, peker resultatene i retning av at en stresset leder kan være *mer* krenkende enn en som ikke er stresset. Dette kan også settes i sammenheng med i hvilken kontekst lederen eller organisasjonen opererer. Gitt at *konteksten* for en leder på lavere nivå er forskjellig fra den på høyere nivå slik kapittel to indikerer, vil dette også bidra med en forklaring på den lineære utviklingen for AS, der lederen på høyere nivå er preget av *indirekte* ledelse i kontrollerte omgivelser mens det for lavere nivå er preget av direkte ledelse som igjen i følge Wong et al. (2003) er tidvis fysisk krevende og satt i faste rammer. Nyere studier peker også på det samme, herunder personkonflikter, men også på at personlige trekk som grad av aggressivitet og negativ affekt kan øke sannsynligheten for krenkende ledelse (Martinko et al., 2013). Zhang og Bednall (2016) viste i tillegg at en konstruktiv lederstil, som for eksempel transformasjonsledelse, motvirket sannsynligheten for at krenkende ledelse oppstod noe resultatene peker på kan være tilfelle for AS i relasjon til toppledernivået.

Osborn et al. (2002) sin beskrivelse av fire forskjellige *organisatoriske kontekster* (stabile forhold, krise, dynamisk og kaos) danner ytterligere rammer for å bidra til en forklaring på oppfattet lederadferd. Som vist tidligere vil en leder på lavere nivå i en militær organisasjon ha som kjerneoppgave å i ytterste konsekvens være forberedt på oppgaveløsning i en kaoslignende kontekst – altså en stridssituasjon – hvorpå de kritiske lederoppgavene blant andre er gjennomføring av standard operasjonsprosedyrer (Wong et al., 2003), prosedyrer som er konstruert for å sikre overlevelse i en stresset situasjon gitt at de etterleves i relativ detalj. Lederadferd på det lavere nivået er således preget av et *direkte lederskap* hvorpå man er ansvarlig for å *iverksette og utføre ordre*. Avvik fra dette kan medføre alvorlig skade eller død for personellet. Wong et al. (2003) peker på at det er utfordrende å utføre direkte ordre og at det medfører *lite handlingsrom*. Gitt at *handlingsrommet* er lite, *oppgavens viktighet er høy* og konteksten er relativ til *kaos* vil dette potensielt medføre at en direkte ordre kan *oppfattes* som krenkende selv om den er ment å sikre overlevelse ved presis etterlevelse av de forventede prosedyrene. Dette medvirker til å belyse hvorfor det laveste nivået kan oppfatte AS som mer fremtredende enn toppledernivået da man på sistnevnte har en mer indirekte adferd. For lavere nivå henger dette sammen med transaksjonsledelse hvilket beskrives som et forhold mellom lederen og den underordnede der en konkret oppgave utføres og gitt at den utføres rett medfører dette relativt sett en form for belønning (Tepper, 2000). I fraværet av rett utførelse vil dette kunne medføre en sanksjon eller en korrigerende ordre som kan oppfattes

som abusive. Jammfør den *norske modellen* slik den er beskrevet i teorikapittelet under punkt 2.2 kontekst, så man også at det i de skandinaviske landene i følge Hofstedes klassiske studie (1981) scores lavt på maktdistanse, høyt på individualisme og at man er dominert av feminine verdier. Ser man spesielt nærmere på henholdsvis maktdistanse og individualisme er det mulig å bidra til ytterligere en forklaring på hvorfor vervede – eller gruppen lavere ledere – skårer sin nærmeste sjef høyt på AS.

Men hvorledes kan dette forklare at det er en synkende, lineær utvikling fra lavere ledere til toppledergruppen? *The Toxic Triangle* (Padilla et al., 2007) beskriver som vist i teorikapittelet ulike faktorer som kan forklare hvorfor destruktiv lederadferd kan oppfattes å oppstå, herunder lederen, konteksten og den underordnede. Den første beskriver en underordnet som av natur er konform og lar seg utsette for denne typen lederadferd. Den andre er en underordnet som tillater at det skjer ut i fra en antagelse om at destruktiv lederadferd vil tjene egne behov. Det er i hovedsak den første som kan beskrive hvorfor AS oppfattes i høyere grad på lavere enn høyere nivå. Sentralt i dette er modenhet og selvtillit (Padilla et al., 2007). Gitt at det lavere nivået har en større mengde yngre ansatte og toppledernivået er motsatt kan dette bidra til en forklaring. Personell med lav selvtillit er således mottagelige for å bli utsatt for destruktive ledere (Padilla et al., 2007). Dette betyr ikke nødvendigvis at en toppleder har bedre selvtillit enn en på lavere nivå, men det vises til forskning der selvtillit er det som skiller en underordnet fra en leder (Judge, Bono, Ilies og Gerhardt, 2002, sitert av Padilla et al., 2007). Således er en annen konklusjon at ledere på lavere nivå må være særlig bevisste i hvilken grad AS oppfattes å oppstå og derved legge vekt på å være en rollemodell i større grad.

I relasjon til kontekst er det interessant å se på om det er forskjeller i de kontekstuelle rammebetingelsene for henholdsvis lavere leder, mellomleder og toppleder. Wong et al. (2003) beskriver forskjellene mellom nivåene ved at det for de lavere er preg av direkte lederadferd og at det for toppleder er en mer indirekte tilnærming. Mellomlederen opplever begge disse og er således i en hybrid situasjon. Kombinerer man dette med antagelsen at en toppleder er i et miljø med mer erfaring og utdanning og dette medfører en relativt kontrollert kontekst kan man gjøre antagelsen om at graden av AS vil avta gitt nivået. Padilla et al. (2007) peker spesielt på at det er utfordrende for destruktive ledere å lykkes i stabile systemer med sterke institusjonelle kontrollfunksjoner for hvorledes lederadferd kan anvendes.

Avslutningsvis presiserer forøvrig Padilla et al. (2007) at mengden systematiske studier foretatt mellom disse interaksjonene er få og således må man være bevisst de konklusjonene man gjør relatert til dette.

Laissez-Faire – passiv lederadferd. Delt opp i det enkelte gradsnivå er forskjellene mellom vervede og sersjanter tilnærmet lik, mens utviklingen deretter foretar en tydelig økning for løytnanter og kapteiner for deretter å synke ned til oberstløytnant. Deretter ser man et markant dropp for graden oberst og gruppen flaggoffiserer.

I en studie av Wong og Giessner (2015) der man så på differensieringen mellom *medvirkende* [empowering] lederskap og *Laissez-Faire* [passiv lederadferd] ble 150 relasjoner mellom leder og følger undersøkt. Studien stilte spørsmål ved forskjellen mellom disse to formene for lederadferd da de til en viss grad er like ved at de bidrar til medvirkning i form av økt innflytelse og større ansvar overført til de underordnede. Studien peker således på antagelsen om at medvirkende lederadferd i noen tilfeller kan bli oppfattet som passiv lederadferd hvilket igjen medfører at den underordnede oppfatter lederen som lite effektiv. Funnene fra studien indikerer således at den underordnedes egen oppfatning og subjektive definisjon av hvordan medvirkende lederadferd skal utføres i stor grad påvirker hvorvidt lederen vurderes å være passiv eller ikke. Wong og Giessner (2015) konkluderer med at en leder med fordel kan legge vekt på hvilke forventninger den underordnede har til medvirkning da konsekvensene av et ubalansert syn kan være ødeleggende.

I AFF sin Lederundersøkelsen fra 2011 peker Rønning et al. (2013) på *ensomhet* som en årsak til at en leder kan oppfattes å inneha passiv lederadferd. Å være leder kan være ensomt i den forstand at man ikke bare er i mindretall men også må fatte avgjørelser som kan oppfattes å være utfordrende å føge for de underordnede som igjen ikke underbygger de sosiale relasjonene. I undersøkelsen ble det funnet en positiv sammenheng mellom ensomhet og lade-skure-ledelse ($r = 0.29, p < .001$). Rønning et al. (2013) konkluderer med at enkelte ledere feilaktig kan bli vurdert å ikke bry seg, mens de i realiteten er ensomme mennesker som potensielt mangler gode kommunikative relasjonelle ferdigheter.

Delkonklusjon. Hypotese nummer to kan således oppsummeres med at det først og fremst ikke finnes konkrete grenseverdier for hva som er hensiktsmessig skåre for LF og AS relatert til de forskjellige gradsnivåene eller gruppene. Det er imidlertid mulig å *indikere* hva som

påvirker *oppfattelsen* av disse skårene og hva som bør være *fremtredende* eller *fraværende lederadferd* med utgangspunkt i teori og empiri. Således har diskusjonen av dette pekt på faktorer knyttet til *oppfatninger* om lederadferd og *konteksten* for lederadferden som sentrale forklaringsvariabler. Forskjellene var imidlertid svært små og ikke av av stor praktisk betydning.

5.3 Vurdering frafall av enheter og variabler

Gitt premisset at alle ansatte i Forsvaret er en del av den faktiske populasjonen for undersøkelsen skal antallet respondenter kunne samsvare med dette. Imidlertid vil frafall oppstå av forskjellige årsaker (Jacobsen, 2015). FMU 2016 har fire hovedårsaker som begrunner frafall.

Årsak nummer én omhandler personell deployert til utlandet. Dette personellet er av Forsvaret valgt bort som respondenter da tilgangen på relevante datasystemer for å distribuere samt besvare undersøkelsen er redusert eller ikke tilstedeværende. Personell tjenestegjørende i skjulte avdelinger utgjør årsak nummer to. Dette personellet er ikke en del av resultatene for det *samlede utdraget* av undersøkelsen med bakgrunn i skjermingsbehov. Årsak nummer tre er personell som ikke ønsker å besvare undersøkelsen og årsak nummer fire er personell som bevisst eller ubevisst ikke besvarer undersøkelsen uansett begrunnelse.

Ved videre analyse gjennom «Descriptives and missing value analysis procedure» (Field, 2013, s. 107) ser man at det for faktiske respondenter i relasjon til de uavhengige variablene er relativt lavt frafall. For påstandene innen gruppene *rollemodell*, *oppdragsfokus* og *utviklingsorientering* samt destruktiv lederadferd mangler data for 173 respondenter (1,8%). For *laisse* mangler data for 174 respondenter (1,8%). Gitt den totale respondentmassen på omlag $N = 9239$ og $n = 6549$ for der militære utvalget vil dette ha liten eller ingen innvirkning på generaliserbarheten (Hoff et al., 2014, s. 125).

5.4 Studiens styrker og begrensninger

Denne studien har en rekke med bakenforliggende styrker og svakheter som må tas i betraktning ved tolkningen av resultatene slik de har blitt presentert. Hovedstyrken ved studien er således hvorledes resultatene har fremkommet og det store utvalget. Det store utvalget sikrer god statistisk styrke til å avdekke selv små forskjeller mellom gruppene (Cohen, 1988).

Dette store utvalg og de gode måleinstrumentene, slik det er beskrevet i kapittel tre, bidrar til et solid datasett. En styrke med FMU er at den bygger på et relativt solid teoretisk grunnlag både i forhold til *hva* den skal måle og *hvorledes* dette skal måles. Samtlige skalaer på lederadferd hadde god indre konsistens. Imidlertid er det ikke fastsatt foretrukne *grenseverdier* og det er således utfordrende å sammenligne svarene med hva som kan anses som «normalt» eller ønsket. Her har studien gjort en rekke med forutsetninger basert på annen teori og empiri.

En styrke ved undersøkelsen er at måleinstrumentene mitigerer muligheten for at respondentene kan avgi strategiske, tvungne eller ureflekterte svar (Jacobsen, 2015) ved at vurderingene om nærmeste sjefs adferd gjøres anonymt. Dette kan være hensiktsmessig i tilfeller der temaene kan oppfattes som følsomme (Ringdal, 2013) hvilket er tilfellet for FMU. En begrensning er i hvilken grad den enkelte respondent faktisk har den grunnleggende forståelsen for de ulike begrepene som her omhandles. Eksempelvis er AS en svært subjektiv konstruksjon der det i enkelte miljøer kan oppfattes å være aksept for en direkte form for lederadferd mens det i andre kan oppfattes å være krenkende, altså Abusive. Således kunne det ha vært hensiktsmessig å se nærmere på organisasjonskulturen i de ulike avdelingene og hvorledes dette eventuelt kunne ha påvirket oppfatningene om krenkende lederadferd. Dette er en potensiell svakhet i Teppers Abusive Supervision Scale (Tepper, 2000) ved at dataene må tolkes og analyseres i den konteksten de er avgitt.

Hva gjelder betraktninger knyttet til utvalget hadde det vært hensiktsmessig å ha med personell som er deployert samt i skjulte avdelinger selv om disse bare utgjør en liten andel. Fordelen med dette er at man da kunne sett nærmere på hvorledes *balansert lederadferd* oppfattes hos nærmeste leder i kontekster utover de man har hjemme i Norge. I følge Wong et al. (2003) foretas de fleste undersøkelser om lederskap og lederadferd i stabile og kontrollerbare kontekstuelle rammer slik som under trening, garnison eller utdanning.

5.5 Videre forskning og praktiske implikasjoner for Forsvaret

Forsvaret kan med fordel vurdere å beskrive tydeligere hvilken type adferd som bør vektlegges i relasjon til gradsnivå. *Balansert lederadferd* gir således svært få beskrivelser av hvordan dette forventes for eksempelvis en kaptein og kompanisjef eller en oberstløytnant og bataljonssjef, ei heller sersjanten på lagsnivå. Selv om det av naturlige årsaker vil være utfordrende å foreta dette gitt forskjeller i bransje og gren i Forsvaret, er det allikevel relevant å bruke ressurser på dette.

Forsvarets medarbeiderundersøkelse fra 2016 består av relativt omfattende mengder data knyttet til oppfatninger om lederadferd av Forsvarets ansatte. Denne studien har i all hovedsak sett på *balansert lederadferd* i relasjon til *militært tilsatte* med særlig fokus på *nivårelaterte* betraktninger. Utover dette er det tre forhold virker særlig relevant å se på i forhold til videre forskning på lederadferd.

For det første vil det være hensiktsmessig å se på utviklingen av oppfattet lederadferd over tid knyttet opp mot *ordning for militært tilsatte* (OMT) som ble implementert fra 1. januar 2016. I følge Forsvaret skal dette tilrettelegge for mer spesialisert og erfaringsbasert kompetanse og således øke den operative evnen ved at man etablerer et sersjantkorps (OR) som arbeider sammen med offiserskorpset (OF) men med tildels ulike oppgaver. Eksempelvis vil en OR ha som typisk oppgave å utdanne, trene og lede soldater mens en OF i større grad skal beslutte og lede basert på de større linjene. En mulig konsekvens av dette er at OR i større grad enn en OF kan tenkes å måtte anvende direkte lederskap og at OF i større grad kan tenkes å måtte anvende indirekte lederskap. Effekten av dette i forhold til etterlevelsen av *balansert lederadferd* er interessant.

For det andre kan det være hensiktsmessig å se nærmere på i hvilken grad det er forskjeller mellom oppfattet lederadferd i *forsvarsgrenene*. Gitt at grenene opererer i ulike miljøer slik som i vann, på land og i luften samt opererer ulikt materiell kan det tenkes at dette medfører ulike oppfatninger om foretrukket lederadferd. Forsvarets fellesoperative doktrine (2014) beskriver således forskjellene mellom grenene mens Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse ikke uttaler noen forskjell i lederskap knyttet til dette. Således er det interessant å se på om det er forskjell og eventuelt i hvor stor grad og om slike kontekstuelle forskjeller er tydelige eller ikke.

For det tredje har FMU en hel rekke med variabler som kan studeres nøyere i relasjon til oppfattet lederadferd. Eksempelvis er det mulig å se hvordan variabler slik som aldersgrupper, stillingsgrupper, kjønn eller bransje påvirker oppfattelsen av lederadferd. Andre muligheter er å hente ut resultatene for *oppdragsbasert ledelse* (OBL) og studere hvorledes dette kommer til uttrykk. Det er også mulig å studere hvordan man oppfatter *kultur for kontinuerlig forbedring* og hvorledes dette utfolder seg på arbeidsplassen i relasjon til arbeidsmiljøet. En felles styrke for alle disse mulighetene er at man har hele Forsvaret som populasjon, en betydelig mengde respondenter selv om man går ned i datasettet og måleinstrumentene gir god datakvalitet.

6 Konklusjon

Hensikten med denne studien har vært å undersøke i hvilken grad *balansert lederadferd* faktisk *oppfattes* anvendt blant de militært tilsatte i Forsvaret relativt til ledernivå. Grunnlaget for undersøkelsen var Forsvarets medarbeiderundersøkelse som i 2016 fokuserte spesielt på oppfatninger om lederadferd. Alle ansatte i Forsvaret med unntak av deployert eller skjult personell ble definert som populasjon.

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL) skal bidra med å bevisstgjøre alle ansatte i Forsvaret om hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn når man skal jobbe mot et felles mål, og hensikten er således å skape *felles forståelse* for hva godt lederskap er ved å etablere *felles referanserammer* (Forsvaret, 2012). *Grunnsynet på ledelse* beskriver også at militære ledere på ulike nivå vil bli stilt overfor ulike utfordringer der eksempelvis ledelse på toppnivå er forskjellig fra ledelse på det laveste nivået, ved at topplederen eksempelvis har en *indirekte* tilnærming, og på laveste nivå en mer *direkte*. *Balansert lederadferd* utgjør den *individuelle* forutsetningen for OBL og er således selve *operasjonaliseringen* av ledelsesfilosofien hos lederen og har tre primære fokusområder for effektiv lederadferd; å være en god *rollemodell*, ha *oppdragsfokus* samt evnen til å legge vekt på *utviklingsorientering*. Som et motstykke til disse tre står *passiv* og *krenkende* lederadferd uttrykt gjennom henholdsvis *la det skure og gå-ledelse* (Laissez-faire) og *Abusive supervision*. En *balanse* mellom anvendelsen av disse fem metakategoriene kan således kategoriseres som effektiv eller god lederadferd.

Fullspektrumsmodellen (Bass, 1985) beskriver denne bredden og dybden lederadferd må ha. I modellen inngår transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og ikke-ledelse, eller Laissez-

faire. Det sentrale med denne modellen opp mot balansert lederadferd er at den illustrerer lederens behov for å i større eller mindre grad anvende alle typene. Det er altså ikke nødvendigvis hensiktsmessig å kun anvende et fåtall av disse ledelsestypene.

Denne studien viste at toppledere i Forsvaret oppfatter utviklingsorientering som anvendt i større grad enn spesielt mellomledernivået. For topplergruppen oppfattes også at rollemodell og oppdragsfokus anvendes i stor grad og høyere enn for de to andre. Det er således gjennomgående at denne gruppen vurderer nærmeste sjef høyt på alle metakategoriene. Motsatt viser studien at mellomlederne oppfattes å skåre lavere på alle de samme gruppene innen balansert lederadferd. Et tredje interessant funn er at ledere på lavere nivå oppfattes å ha høyere skåre enn mellomledergruppen innen alle metakategoriene for balansert lederadferd. Funnene knyttet til passiv lederadferd viser den samme *kurvlineære* utviklingen der toppledere gjennomgående skårer nærmeste sjef lavt (liten grad av passiv ledelse), mellomlederne høyt og ledere på lavere nivå i midten. For krenkende lederadferd viste funnene imidlertid en mer *lineær utvikling* der lavere leder oppfatter det til å være større grad av denne adferden, mellomleder noe mindre og topplerder minst. Disse funnene forklares med utgangspunkt i teori og empiri knyttet til betraktninger om lederadferd relativt til nivå. Wong et al. (2003) sin studie av militært lederskap relativt til kontekst er sentral da den tar for seg en integrert tilnærming til temaet ved å både analysere eksisterende teori om lederskap opp mot en militær kontekst i tillegg til å studere hva som særpreger en militær organisasjon. Dette integrerte synet holdes baseres blant annet på Hunt's (1991) *Extended Multilevel Leadership Model* som deler en organisasjon inn i tre ledelsesnivåer, herunder beskriver hva som særpreger disse. Hunt har igjen tatt utgangspunkt i Jaques (1986) *Stratified Systems Theory* som omhandler hvorledes forventningene til lederadferd endrer seg ettersom hvilket nivå man tilhører.

Referanser

- Alvesson, M. & Spicer, A. (2014). Critical perspectives on leadership. In D.V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 40-56). Oxford: Oxford University Press.
- Antonakis, J. & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Army, U. S. (1999). *Field Manual 22-100, Army Leadership*.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). MLQ manual. By: *Mind Garden, Inc.*
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207.
- Bass, B. M. & Bass, R. R. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (4th Ed.). New York: Free Press.
- Burton, J. P., Hoobler, J. M. & Scheuer, M. L. (2012). Supervisor workplace stress and abusive supervision: The buffering effect of exercise. *Journal of Business and Psychology*, 27 (3), 271-279.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Day, D. V. (2014). *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C. & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26 (6), 1095-1120.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64 (1), 7-52.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 207-216.

- European Federation of Psychologists' Association - EFPA. (2013). *EFPA Review model for the description and evaluation of psychological tests: Test review form and notes for reviewers*, v 4.2.6: European Federation of Psychologists' Association (EFPA).
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: and sex and drugs and rock 'n' roll* (4th Ed.). Los Angeles: SAGE.
- Fleenor, J. W., Smither, J. W., Atwater, L. E., Braddy, P. W. & Sturm, R. E. (2010). Self-other rating agreement in leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1005-1034.
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2015). *360 grader, mil, lederutviklingsverktøy*. Oslo: Forsvarets høgskole.
- Forsvaret. (2016). *Forsvarets medarbeiderundersøkelse*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsdepartementet. (2012). *HR-strategi for forsvarssektoren*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma*, 4, s. 51-59.
- Halpin, S. M. (2011). Historical influences on the changing nature of leadership within the military environment. *Military Psychology*, 23 (5), 479-488.
- Hannah, S. T. & Parry, K. W. (2014). Leadership in extreme contexts *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 613-637).
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20 (6), pp. 897-919.
- Harris, P. & Lucas, K. W. (1994). Executive leadership: Requisite skills and developmental processes for three-and four-star assignments. Downloaded from: <http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA285499>
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring : fra plan til praksis* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hetland, H. & Sandal, G. M. (2006). Multifactor Leadership Questionnaire som mål på lederatferd. *Tidsskrift for norsk Psykologforening*, s. 135-136.
- Hoff, T., Lone, J. A. & Keeping, D. (2014). *Medarbeiderundersøkelser: en praktisk håndbok*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*: Sage publications.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*: By: Sage Publications, Inc.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jaques, E. (1986). The development of intellectual capability: A discussion of stratified systems theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(4), 361-383.
- Jaques, E. (1996). *Requisite organization : A total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century*.
- Jaques, E. & Stamp, G. (1995). Level and type of capability in relation to executive organization. *ARI Reaserch note 95-13*. By: Brunel University.
- Johnsen, Å. & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret. *Magma-Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 14(1), 40-48.
- Kaiser, R. B. & Craig, S. B. (2014). Destructive Leadership in and of Organizations. In D.V Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (s. 260). Oxford: Oxford University Press.
- Kane, T. D. & Tremble, T. R. (2000). Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army. *Military Psychology*, 12(2), 137-160.
- Looney, J., Robinson Kurpius, S. E., Lucart, L. & Diedrich, R. C. (2004). Military leadership evaluations: Effects of evaluator sex, leader sex, and gender role attitudes. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56 (2), pp. 104-118.
- Lord, R. G. & Maher, K. J. (1990). Perceptions of leadership and their implications in organizations. I J. S. Carroll (Red.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 129-154). Hillsdale, N.J: Erlbaum.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R. & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1).
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap - spiller det noen rolle?* Forskningsrapport 5/2005. Oslo: Handelshøyskolen BI, Institutt for ledelse og organisasjon.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mhatre, K. H. & Riggio, R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 221-240.
- Nichols, A. L. & Cottrell, C. A. (2014). What do people desire in their leaders? The role of leadership level on trait desirability. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 711-729.

- Osborn, R. N., Hunt, J. G. & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797-837.
- Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. & Milosevic, I. (2014). The context and leadership. I D. D. Day (Red.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 589-612). Oxford: Oxford University Press.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Pearsall, J. (1995). *The Oxford Encyclopedic English Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Phaneuf, J.-É., Boudrias, J.-S., Rousseau, V. & Brunelle, É. (2016). Personality and transformational leadership: The moderating effect of organizational context. *Personality and Individual Differences*, 102(Supplement C), 30-35.
- Ringdal, K. (2013). *Enhhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L. & Mathiesen, S. B. (2013). *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Salih, A. A. (2012). *A middle management perspective on strategy implementation*. Walden University.
- Shamir, B., Goldberg-Weill, N., Breinin, E., Zakay, E. & Popper, M. (2000). Differences in company leadership between infantry and armor units in the Israel Defense Forces. *Military Psychology*, 12(1), 51.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), 80-92.
- Soeters, J., C.van Fenema, P. C. v. & Beeres, R. (2010). *Managing Military Organisations*. Hoboken: Taylor and Francis.
- Sosik, J. J. & Jung, D. D. (2010). *Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet*: Taylor & Francis.
- Sørensen, R. J., Pettersen, G. H. & Aambakk, J. I. (2007). Militær ledelse. *Magma* (5). Hentet fra <https://www.magma.no/militaer-ledelse>.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190.

- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Thrane, C. (2017). *Regresjonsanalyse: en praktisk tilnærming*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen: Fafos rådsprogram 2006-2008* FAFO rapport 2007:24. Hentet fra <http://www.faf.no/index.php/nb/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/ledere-i-den-norske-modellen>
- Vabo, S. I. & Ladegård, G. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk. *Magma*, 4, 60-67.
- Wong, L., Bliese, P. & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 657-692.
- Wong, S. I. & Giessner, S. R. (2015). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management*. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Sut_I_Wong/publication/271537531_Wong_S_I_W_Giessner_S_R_in_press_The_thin_line_between_empowering_and_laissez-faire_leadership_An_expectancy_match_perspective_Journal_of_Management/links/54cf7a230cf298d656637cbc/Wong-S-I-W-Giessner-S-R-in-press-The-thin-line-between-empowering-and-laissez-faire-leadership-An-expectancy-match-perspective-Journal-of-Management.pdf
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34 (6), 1190-1221.
- Yukl, G. (1999). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th Ed.). Boston, MA: Pearson.