

# Endringskapasitet og lederskap

## Luftkrigsskolens skriftserie Vol. 31

### *Andre utgivelser i skriftserien:*

- Vol. 1 Luftforsvaret— et flerbruksverktøy for den kalde krigen? (1999)  
Øistein Espenes & Nils Naastad
- Vol. 2 Aspekter ved konflikt og konflikthåndtering i Kosovo (2000)  
Gunnar Fermann
- Vol. 3 Nytt NATO — nytt Luftforsvar?: GILs luftmaktseminar 2000 (2000)  
Lars Fredrik Moe Øksendal (red.)
- Vol. 4 Luftkampen sett og vurdert fra Beograd (2000)  
Ljubisa Rajik
- Vol. 5 Luftforsvaret i fremtiden: nisjeverktøy for NATO eller multiverktøy for Norge? (2001)  
John Andreas Olsen
- Vol. 6 Litteratur om norsk luftfart for 2. verdenskrig: en oversikt og bibliografi (2001)  
Ole Jørgen Maaø
- Vol. 7 A critique of the Norwegian air power doctrine (2002)  
Albert Jensen & Terje Korsnes
- Vol. 8 Luftmakt, Luftforsvarets og assymetriens utfordringer. GILs luftmaktseminar 2002 (2002)  
Karl Erik Haug (red.)
- Vol. 9 Krigen mot Irak: noen perspektiver på bruken av luftmakt (2003)  
Morten Karlsen, Ole Jørgen Maaø & Nils Naastad
- Vol. 10 Luftmakt 2020: fremtidige konflikter. GILs luftmaktseminar 2003 (2003)  
Karl Selanger (red.)
- Vol. 11 Luftforsvaret og moderne transformasjon: dagens valg, morgendagens tvangstrøye? (2003)  
Ole Jørgen Maaø (red.)
- Vol. 12 Luftforsvaret i krig: ledererfaringer og menneskelige betraktninger.  
GILs lederskapsseminar 2003 (2003) Bjørn Magne Smedsrud (red.)
- Vol. 13 Strategisk overraskelse sett i lys av Weserübung, Pearl Harbor og Oktoberkrigen (2005)  
Steinar Larsen
- Vol. 14 Luftforsvaret i Kongo 1960—1964 (2005) Ståle Schirmer-Michalsen (red.)
- Vol. 15 Luftforsvarets helikopterengasjement i internasjonale operasjoner:  
et historisk tilbakeblikk (2005) Ståle Schirmer-Michalsen
- Vol. 16 Nytt kampply— Hvilket og til hva? GILs luftmaktseminar 2007 (2007)  
Torgeir E. Sæveraas (red.)
- Vol. 17 Trenchard & Slessor: On the Supremacy of Air Power over Sea Power (2007)  
Gjert Lage Dyndal
- Vol. 18 På vei mot en militær bachelor. En antologi av kadetter ved Luftkrigsskolen (2008)
- Vol. 19 Norsk luftmakt — tilbake til fremtiden? GILs luftmaktseminar 2008 (2008)  
Torgeir E. Sæveraas & Albert Jensen (red.)
- Vol. 20 Vilhelm Mohr. On World War II (2009) Dag Henriksen
- Vol. 21 Luftmakt og teknologi- realisme eller overmot? Hvilken effekt har moderne teknologi i krig?  
GILs LUFTMAKTSEMINAR 2009 (2009). Per Marius Frost-Nielsen & Torgeir E. Sæveraas (red.)
- Vol. 22 The 1970— 1974 Combat Aircraft Analysis. Priority to Defensive Counter Air and Anti-Shipping  
Operations. How optimizing defence resources altered the use of RNoAF fighters (2010). Hans Ole  
Sandnes
- Vol. 23 8 år i Afghanistan, Quo Vadis? Et seminar om militær maktanvendelse.  
GILs LUFTMAKTSEMINAR 2010 (2011). Torgeir E. Sæveraas (red.)
- Vol. 24 Norske luftmaktstenkere 1926—1940. En presentasjon av fem sentrale skribenter og deres arbeid  
Frode Lindgjerdet
- Vol. 25 Etter Afghanistan — Ny strategisk virkelighet?  
GILs LUFTMAKTSEMINAR 2011(2012), Torgeir E. Sæveraas (red.)
- Vol. 26 Luftmakstenkningens «enfant terrible». Festskrift til Nils E. Naastad på 60-årsdagen. Øistein Espenes  
& Ole Jørgen Maaø (red.)
- Vol. 27 Norsk luftmakt over Libya — suksess uten innflytelse? GILs Luftmaktseminar 2012 (2012).  
Torgeir E. Sæveraas & Vidar Løw Ovesen (red.).
- Vol. 28 Norske kampply i operation enduring freedom, Afghanistan 2002-2003. Politisk kontroll og  
engasjementsregler (2013).  
Per Marius Frost-Nilsen
- Vol. 29 UAV- bare av teknologi eller en ny strategisk virkelighet?  
GILs LUFTMAKTSEMINAR 2013. Torgeir E. Sæveraas & Marianne Eidem (red.)
- Vol. 30 Ledelse av norsk luftmakt: En alliert eller norsk oppgave? GILs LUFTMAKTSEMINAR 2014.  
Torgeir E. Sæveraas & Dag Inge Korstad (red.).

# Endringskapasitet og lederskap

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

Ingunn Dahler Hybertsen & Trygve Jakobsen Steiro (Red.)

LUFTKRIGSSKOLEN

Copyright © 2016  
Luftkrigsskolen  
All Rights Reserved

ISBN 978-82-690521-0-7

Det må ikke kopieres fra denne boken ut over det som er tillat etter bestemmelser i lov om opphavsrett til åndsverk, og avtaler om kopiering inngått med Kopinor.

Grafisk formgivning og tilrettelegging: Type-It AS, Trondheim  
Trykk og innbinding: Livonia Print, Latvia 2016

Forsidebilde: Ole- Sverre Haugli, FMR

Om bildet:

FORSVARSSJEFEN PÅ BAKKEN MED SINE SOLDATER: Under sitt besøk hos Hæren, deltok forsvarssjef, admiral Haakon Bruun-Hanssen, på en skarpskyttingsøvelse med soldater fra 2. bataljon. Oppdraget bestod av helikopterinnsetting, kontraoppklaring, bekjemping av fienden og en sanitetsevakuering

#### **Formål med skriftserien**

Med Luftkrigsskolens skriftserie tar Luftkrigsskolen sikte på å synliggjøre skolens virksomhet og gjøre den mer allment tilgjengelig. I serien publiseres studier, seminarrapporter og lignende, hovedsakelig innenfor fagfeltet luftmakt og ledelse. Synspunktene som kommer til uttrykk i Luftkrigsskolens skriftserie, står for forfatterens egen regning, og er således ikke et uttrykk for et offisielt syn fra Forsvarets eller Luftkrigsskolens side. Gjengivelse av innholdet i skriftserien, helt eller delvis, må kun skje med forfatterens samtykke.

#### **Redaksjonskomite for skriftserien**

Karl Erik Haug (dekan), Dag Henriksen (Oberstløytnant/ avdelingsjef), Bjørn Olav Heieraas (Oberstløytnant/ avdelingsjef) og Torgeir E. Sæveraas (redaktør).

Henvendelser om skriftserien kan rettes til:

Luftkrigsskolen  
Trondheim Mil  
Postboks 4133  
7450 Trondheim  
Tlf. 73 99 54 00

# Innhold

Introduksjon .....	7
--------------------	---

## 1. ENDRINGSEVNE I ORGANISASJONER

Det vi ønsker å bevare må vi endre .....	11
--	----

*Morten Henriksen*

Økt endringstakt skaper behov for endringskapasitet .....	13
---	----

*Christine B Meyer og Inger Stensaker*

Endringsevne: Kompetanse for en ny tid .....	29
--	----

*Kjersti Cristina Klæboe*

Endringsevne i organisasjoner: forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer .....	41
---	----

*Per Morten Schiefloe*

Capriccio for en kontratenor .....	55
------------------------------------	----

*Einar Tore Larssen*

Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skråblikk på Ibsens Brand .....	59
--	----

*Einar Tore Larssen*

## 2. MENNESKER I ENDRING

Å slukke lyset i lille Norge .....	89
------------------------------------	----

*Ingunn Dabler Hybertsen*

Relasjonsledelse og produktivitet .....	93
<i>Bård Kuvaas, Robert Buch og Anders Dysvik</i>	
Erfaringer med ledelse av mennesker i endring .....	110
<i>Ebbe Deraas</i>	
Ledelse .....	117
<i>Pål Kristian Fredriksen og Frode Moen</i>	
Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon! .....	161
<i>Erlend Deblin</i>	
 <b>3. ENDRINGSLEDELSE</b>	
Endringsledelse i praksis .....	179
<i>Oberst Bård Solheim</i>	
Bygge og tilpasse en ny organisasjon til en gammel struktur og organisasjon .....	183
<i>Tore Asmund Stubberud</i>	
En introduksjon til ledelse og ledelsesforskning – og noen uløste utfordringer .....	189
<i>Grete Wennes</i>	
Om lederskapsseminaret .....	203

# Introduksjon

Luftforsvaret (og andre organisasjoner) vil i årene framover preges av større organisatoriske, teknologiske og kompetansemessige endringer hvor utøvelse av godt lederskap er en kritisk suksessfaktor. Dette aktualiserer spørsmålet; *hvordan utvikle vedvarende endringskapasitet som gjør organisasjonen i stand til å gjennomføre fremtidige og gjerne parallelle endringer, uten å påføre organisasjonen unødvendige kostnader?*

Selv om flere endringer iverksettes samtidig må organisasjonen evne og opprettholde daglig drift samtidig som god forsvarsevne utøves. Ledere skal også skape handlingsrom for endring i en tid preget av et stadig mer komplekst verdensbilde. Dette omfatter hvordan ledere og medarbeidere håndterer endringer og deres reaksjoner på disse.

Endringskapasitet og lederskap belyses i dette nummeret av skriftserien gjennom følgende tre temaer; 1) endringsevne i organisasjoner, 2) mennesker i endring og 3) endringsledelse. De tre temaene tar utgangspunkt i strukturen for Luftkrigsskolens lederskapsseminar som fant sted november 2013. En beskrivelse av alle bidragene på lederskapsseminaret finnes avslutningsvis i dette nummeret.

Tekstene som inngår er en kombinasjon av nye artikler som ble skrevet i forbindelse med bidragene på lederskapsseminaret, transkriberte erfaringsforedrag og tidligere publiserte artikler.

Redaktørene vil takke alle bidragsyterne, men en spesiell takk rettes til Kjersti Klæboe, Per Morten Schiefloe og Einar Tore Larssen for å bidra med artikler skrevet til dette nummeret av skriftserien. I tillegg takkes Kristine Lande for hjelp med transkribering av erfaringsforedrag.





# 1. Endringsevne i organisasjoner



# Det vi ønsker å bevare må vi endre

Morten Henriksen

Luftkrigsskolen er Luftforsvarets høyeste offisersutdannelse, og skolen har derfor en helt sentral plass når det gjelder å påvirke og utvikle våre nåværende og kommende ledere til beste for fremtidens luftforsvar. De to hovedpilarene i denne utdannelsen er luftmakt og lederskap. I tillegg skal skolen ta vare på og videreføre Luftforsvarets kultur, tradisjoner og historie. For å løse dette oppdraget, og legge til rette for mest mulig læring og refleksjon, tar skolen i bruk en rekke ulike metoder og arenaer. Det årlige lederskapsseminaret er en av disse arenaene, en som også gir oss mulighet til å invitere inn andre. Lederskapsseminaret er derfor en arena hvor teori møter erfaring, og det er lagt til rette for diskusjon og meningsutveksling.

Årets tema er «Endringskapasitet og lederskap». Endring eller forandring er jo et tema som ofte vekker mange assosiasjoner, og for mange er det forbundet med usikkerhet og frykt fordi man gjerne går fra noe kjent til noe ukjent. Nå er det imidlertid et faktum at vi ikke kan gå gjennom livet uten å måtte forholde oss til større eller mindre endringer. Slik er det også for Forsvaret, og Forsvarets avdelinger. Luftforsvaret er på god vei inn i sin største omstilling noensinne, og det blir nok ikke den siste. Kravet om at vi må utvikle og tilpasse oss, vil også i fremtiden avkreve «endringskapasitet og lederskap» av oss. Endring åpner også døren for nye muligheter, nye måter å gjøre ting på og andre måter å samarbeide på. Generalinspektøren i Luftforsvaret (GIL) har omtalt at den tyngste og viktigste delen av den pågående omstillingen i Luftforsvaret, er den mentale. Vi skal ikke bare endre organisasjonen og ta i bruk nye våpensystemer, men vi må også endre måten vi bruker disse nye systemene på. Innføringen av det nye jagerflyet F-35 og andre systemer, gir derfor også nye muligheter og krav. Som ledere stilles vi ansvarlige for å gjennomføre og lede endringsprosesser som vi ikke alltid er enig i, eller forstår den fulle rekkevidden av. Det finnes et ordtak som sier at «å drive omstilling [og endring] er som å flytte en kirkegård. Du får ikke mye hjelp av de som er der». Hva skal så til for å gjøre endringsprosessen så smertefri som mulig og utnytte de mulighetene som ligger i den? Dette er temaet for årets lederskapsseminar.



# Økt endringstakt skaper behov for endringskapasitet

Christine B Meyer og Inger Stensaker

Teksten er hentet fra Meyer, C. og Stensaker, I. (2011). *Endringskapasitet*. Oslo: Fagbokforlaget

En av våre kollegaer på NHH pleier å lese høyt fra en bok fra 1970-årene, der det i innledningen pekes på en økende endringstakt som skaper nye utfordringer for bedrifter. Situasjonsbeskrivelsen stammer fra mer enn 40 år siden, men synes å være en like populær beskrivelse av de spesielle utfordringene vi står overfor i dag. Behovet for omstillinger og utfordringene ved å lede store endringsprosesser er åpenbart ikke noe nytt. Men samtidig er det vår erfaring at de aller fleste ansatte og ledere i norske bedrifter opplever at store organisatoriske omstillinger og restruktureringer initieres hyppigere. I en rapport fra 2006 vises det til at 45 % av ansatte i staten, 36 % av kommunalt ansatte og 30 % av ansatte i privat sektor rapporterte at de hadde vært gjennom større omorganiseringer de siste to årene (Trygstad, 2006; Amundsen og Kongsvik, 2008). Tilsvarende rapporterte 94 % av britiske organisasjoner at de i løpet av et gitt år hadde vært gjennom planlagte organisatoriske endringer (Alvesson og Svenningsson, 2008; Amundsen og Kongsvik, 2008). Det er ingen grunn til å tro at tallet for norske bedrifter er vesentlig forskjellig. Ansatte og ledere sitter ikke like lenger i samme stilling i lange perioder. Selv om man alltid har drevet kontinuerlige forbedringer av arbeidsprosesser, stilles det nå oftere spørsmål om enkelte arbeidsoppgaver i det hele tatt skal gjøres innenfor bedriftens rammer.

Vi har stilt spørsmålet om det rett og slett kan bli for mange endringer. I en tidligere studie der vi fulgte to store norske organisasjoner gjennom større endringsprosesser fant vi at mange mellomledere og ansatte opplevde at endringene tok overhånd. De opplevde det som krevende når mange ulike endringer traff dem på samme tidspunkt, og ofte ble nye store endringsprosjekter lansert før de hadde fått mulighet til å implementere og avslutte pågående endringer. På bakgrunn av disse funnene beskrev vi hva som lå bak opplevelsen av at endringer tok overhånd, og hvordan ansatte håndterte dette. Vi presen-

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

terte våre funn for ledelsen i de to bedriftene. De kunne kjenne seg igjen i bildet av mange endringer, men beskrev dette som et bilde av dagens situasjon, ikke som noe unormalt eller frustrerende. Etter hvert som vi har presentert vår forskning på overdrevne endringer, har vi sett at svært mange kjenner seg igjen i et bilde av mange parallelle endringer som overlapper hverandre i organisasjoner, men det er ikke enighet om dette er negativt eller overdrevent. Det har gjort at vi har sluttet å snakke om endringer som overdrevne, og heller definert det vi mener å se i norske virksomheter som *multiple* endringer. Et multippelt endringsperspektiv utfordrer en stor del av den eksisterende litteraturen på endringsledelse, fordi denne litteraturen ofte tar utgangspunkt i organisasjoner som relativt stabile over tid. Endringsledelse blir da presentert som noe som trengs unntaksvis, og selve endringsprosessen blir sett på som noe utenom det vanlige, med en klar begynnelse og slutt.

I et slikt tradisjonelt syn på organisasjoner som noenlunde stabile har en del vedtatte sannheter om håndtering av endringer vokst frem. For eksempel er det vanlig å tenke at man for å få til endring først må destabilisere organisasjonen (Lewin, 1947). Det vil si at for å kunne omstille seg må en organisasjon først løses opp i etablerte måter å arbeide på, og så bevege seg i nye retninger. Destabiliseringen åpner for å tenke nye og alternative strategier, og det finnes flere metoder som bidrar til å destabilisere organisasjonen. En kjent strategi er å skape en kriseforståelse. Hvis ledelsen klarer å formidle alvoret i situasjonen, og hva som vil skje om man ikke initierer endringer, vil endring lettere la seg gjennomføre. Kriseforståelse kan skapes ved at man tar klar avstand fra tidligere måter å gjennomføre arbeidet på. Noen velger også å bruke eksterne eksperter (for eksempel konsulenter) til å kommunisere utviklingen i en bransje. Det kan i noen tilfeller skape økt troverdighet og legitimitet. Tanken er at det er først når organisasjonen er destabilisert, at den vil være mottakelig for endring. Etter at endringer er gjennomført, er det imidlertid viktig å stabilisere organisasjonen igjen, slik at man skaper ro i organisasjonen og kan evaluere resultater og høste gevinster fra omstillingen.

Modellen til Lewin er umiddelbart intuitiv, og mye av endringslitteraturen tar utgangspunkt i et slikt endringsbilde der lange perioder med stabilitet av og til brytes av radikale endringer. Slike endringer vil kreve at man etablerer helt nye måter å arbeide på og nye måter å definere organisasjonens oppgaver på. De mest radikale endringene omtales som disruptive fordi de bryter helt med den etablerte forståelsen av produkt- eller tjenestemarkedet og forretningsstrategien (se for eksempel Christensen og Overdorf, 2000). Dette i motsetning til inkrementelle endringer som er mindre endringer som bygger på og videreutvikler det etablerte i en organisasjon. Radikale endringer har tradisjo-

## Økt endringstakt skaper behov for endringskapasitet

nelt vært koplet til revolusjonære (raske og altomfattende) endringsprosesser, mens inkrementelle endringer som regel forventes å skje gjennom kontinuerlige, stegvise og mer langsiktige (evolusjonære) prosesser. En velkjent modell for hvordan endring foregår i organisasjoner, er en punktert likevektsmodell (Anderson og Tushman, 1990). Modellen tilsier at lange perioder med mindre og kontinuerlige endringer (likevekt) punkteres av banebrytende og radikale endringer, som så etterfølges av nye perioder med likevekt. På lik linje med Lewins «destabilisere–endre–stabilisere»-modell tar den punkterte likevektsmodellen utgangspunkt i at endringer skjer på en måte som tillater relativt stabile perioder mellom endringsinitiativ.

Spørsmålet er imidlertid om dette bildet av endringer stemmer overens med hvordan dagens organisasjoner må forholde seg til endring. I stedet for å kunne forholde seg til en og en endring må organisasjoner i dag forholde seg til mange endringer som skjer på en og samme tid, samtidig som de endringene de igangsetter, ikke blir fullført før nye endringer initieres. Ansatte beskriver dette på følgende måte:

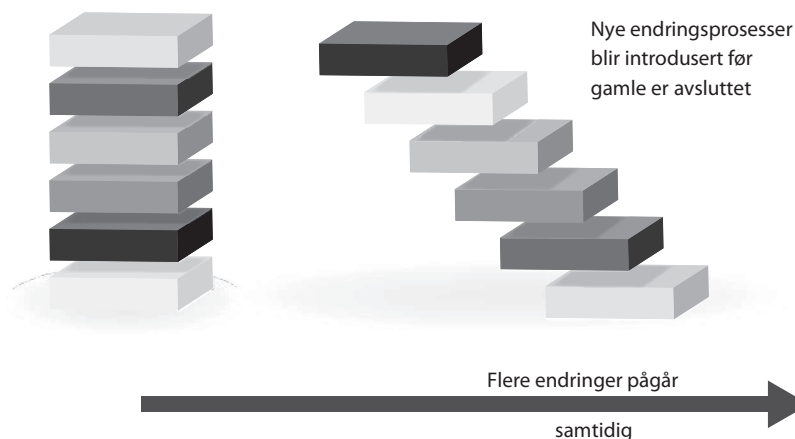
*«Vi arbeider fortsatt med å få på plass strukturen etter den forrige organisasjons utviklingsprosessen, men så kommer ledelsen med nye ideer om hvordan vi skal jobbe. [...] Dette er et problem.»*

*«Nye endringer erstatter de forrige. Vi sitter her og venter på neste store prosess. Vi er mestere på tilløp uten hopp her. Det er altfor mye vi begynner på som aldri blir implementert. [...] vi har opplevd prosesser som langt på vei var ferdig, og så plutselig blir lagt vekk. Det er sløsing med tid og penger.»*

Basert på vår forskning mener vi at bildet av endringer derfor er mer komplekst og sammensatt, som illustrert på figuren på neste side.

Den venstre siden av figuren viser at det til enhver tid er en rekke ulike endringsprosjekter og initiativ som pågår i en organisasjon. Det kan være endringer som foregår på konsernnivå, for eksempel fusjoner og oppkjøp, outsourcing og salg av virksomhet. Dette kjøres parallelt med innføring av balansert målstyring, mer fleksibel budsjettering, innføring av selvstyrte team, kunnskapsdeling på tvers av organisatoriske enheter osv. Dersom disse ulike prosjektene er dårlig koordinert og peker i ulike retninger, vil det være vanskelig å få implementert endringene og oppnå resultater. Til høyre på figuren illustrerer vi hvordan nye endringsprosjekter blir introdusert før man har avsluttet tidligere prosjekter. Det kan være at man arbeider med LEAN produksjonssystemer og så etter hvert etablerer et nytt prosjekt som handler om kundeorientering, og

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

**Figur 1.1:** Multiple endringer

mens implementeringen av dette er i full gang, initieres et nytt IKT-prosjekt som innebærer nye arbeidsprosesser og samarbeidsformer. Slike overlappende større omstillinger i organisasjonen betyr at det sjelden eller aldri er stabile perioder der omstillingene får «gått seg til» og gevinstene kan høstes i ro og mak.

Hvis vi antar at mange endringer skjer parallelt og overlapper hverandre i tid, vil vi møte en rekke utfordringer knyttet til det tradisjonelle synet på hvordan endringer skal gjennomføres. Dersom vi følger den tradisjonelle måten å gjennomføre endringer på, kreves det at organisasjoner destabiliseres for å kunne iverksette endringer, og at det så tillates at det tar litt tid å stabilisere driften etter en større endring. Som illustrert på den høyre delen av figur 1.1 viser vår tidligere forskning at mange organisasjoner befinner seg i en konstant destabilisert tilstand. Likevel synes særlig ansatte og mellomledere å forvente at endringer skal skje slik Lewins modell indikerer, med isolerte og klart avgrensede prosesser som avsluttes. Ansatte og ledere har dermed ofte forskjellige forventninger til og perspektiver på hvordan endring skjer i organisasjoner.

Hvordan kan vi løse utfordringene knyttet til to inkompatible endringsmodeller? Noen mener at man bør prøve å justere endringsbildet på figur 1.1 slik at det er mer i tråd med den tradisjonelle endringsmodellen. Det vil si at organisasjonene må redusere antallet endringsprosesser som initieres i organisasjoner. På den måten vil man sikre at det kan høstes gevinster ved omstillinger, og organisasjonen kan få ro. Vi tror imidlertid at en slik løsning vil være vanskelig å gjennomføre for ledere. Det er flere grunner til det. Når det skjer store endringer i omgivelsene, både regulatorisk, teknologisk og geografisk (for eksempel ved globalisering), vil bedrifter måtte tilpasse seg de eksterne



## Økt endringstakt skaper behov for endringskapasitet

forholdene. I tillegg vil bedrifter hele tiden ha press på seg til å øke effektiviteten og produktiviteten, og for å få til det kreves det kontinuerlige forbedringer og endringer.

En annen løsning som er lansert for å håndtere multiple endringer og ulike forventninger til implementeringsprosessen, er at organisasjoner må bli flinkere til å gjøre mindre justeringer og tilpasninger hele tiden, slik at de ved kontinuerlige forbedringer kan unngå store, ressurskrevende endringer. Kontinuerlige tilpasninger kan være en løsning ved multiple endringer fordi organisasjonen da tar sikte på å unngå en del store endringer ved at den kommer i forkant av utviklingen i omgivelsene. Vi ser imidlertid ikke dette som en fullstendig løsning. Med kontinuerlig utvikling og forbedring vil en nok kunne unngå en del store omstillinger, men vi har også en rekke eksempler på hendelser som det er nærmest umulig å forberede seg på ved kontinuerlige tilpasninger, som ulykker, naturkatastrofer eller banebrytende teknologisk utvikling.

I stedet for å prøve å snu utviklingen tilbake til mer stabile tider og prøve å forebygge store og multiple endringer, lanserer vi en tredje løsning. Vi tar det nye endringsbildet med multiple endringer som utgangspunkt og undersøker hvordan organisasjoner kan bli bedre til å håndtere multiple endringer. Mens mye av litteraturen om endring og omstilling drøfter endringer som enkeltstående og isolerte prosjekter, mener vi at dagens situasjon krever et helhetsbilde med sterkere fokus på langsiktig tenkning. Dette legger vi til grunn i vår forståelse av endringskapasitet i organisasjoner. Selv om fokuset vårt først og fremst er på større endringer som er drevet frem fra toppen av organisasjonen, vil et multippelt endringsperspektiv også inkludere mer inkrementelle, lokale og mindre toppstyrte prosesser som ofte foregår parallelt innenfor en og samme bedrift. I neste avsnitt vil vi forklare nærmere hva vi mener med endringskapasitet, og hvordan den kan komme til uttrykk på ulike nivåer i organisasjoner.

## Hva menes med endringskapasitet?

Endringskapasitet handler som nevnt om evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt. Dersom vi forutsetter at de endringene toppledelsen initierer, kreves for å møte endringer eller krav i de eksterne omgivelsene, vil det være viktig å opparbeide en kapasitet i organisasjonen til å gjennomføre store og hyppige omstillinger. En bedrift som har endringskapasitet, kan gjennomføre endringer med et lavere

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

produksjons- og effektivitetstap enn en bedrift som ikke har opparbeidet en slik kapasitet. Samtidig vil kostnadene for den enkelte endring i en bedrift som har endringskapasitet, avspeile avveiningen mellom lønnsomhet på kort og lang sikt. Det å gi ansatte tilbud om omstillingspakker i en nedbemanningsprosess kan for eksempel være kostbart på kort sikt, men samtidig vil det kunne sikre en langsiktig omstillingsevne og redusert tap av produktivitet og effektivitet.

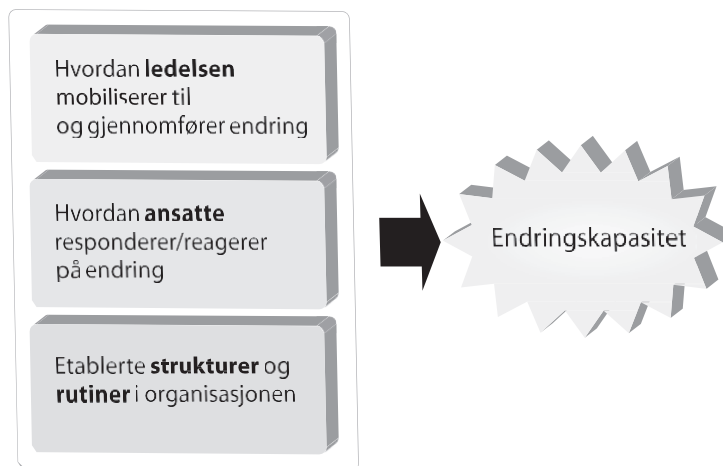
Nedenfor drøfter vi hvordan sammenhengen mellom endring og daglig drift står sentralt i forståelsen av endringskapasitet, og presenterer tre faktorer som innvirker på den. Videre presenterer vi en rekke kostnader ved å gjennomføre endringer, og som vi må ta i betraktning i vurderingen og utviklingen av endringskapasitet.

Endringskapasitet omtales ofte i betydningen av at organisasjoner har evne til å gjennomføre endringer. Dette er likevel bare én side av endringen. For å kunne ha endringskapasitet må man også ta i betraktning hvor mye tid og ressurser som er gått med i omstillingsarbeidet, og i hvilken grad arbeidet med å implementere endringen har gått ut over daglig drift. Å gjennomføre endringer i seg selv er ikke nok dersom kunder og ansatte blir neglisjert som følge av endringene, dersom konkurrentene kan øke sin konkurransekraft, og dersom langsiktig arbeid blir skadelidende. Organisasjonenes endringskapasitet må derfor både ta hensyn til om organisasjonen evner å gjennomføre endringer, samtidig som den har fokus på å opprettholde den daglige driften. Vi snakker om at organisasjoner har (eller kan utvikle) endringskapasitet, men en leder vi intervjuet, uttrykte at en organisasjons endringskapasitet bare kan forstås som en aggregering av individenes endringskapasitet: «Organisasjoners endringskapasitet – det er jo individers kapasitet egentlig.» Hvis mange individer i organisasjonen har stor kapasitet for endring, vil en med denne forståelsen kunne si at organisasjonen også har en kapasitet for endring. Dette er en viktig del av bildet, men ikke hele. En organisasjon kan også ha endringskapasitet ved å ha etablert systemer og rutiner og kultur på organisasjonsnivå. Disse kan ikke brytes ned på individnivå, og som vi skal vise, er slike systemer, rutiner og kulturer helt avgjørende for å kunne håndtere store endringer gang på gang. De vil også kunne bidra til å utvikle individenes kapasitet for å håndtere endring.

Evnen til å endre seg og samtidig holde fokus på daglig drift avhenger dermed av (1) lederes måte å mobilisere organisasjonen for endring på og å lede selve omstillingen og (2), de ansattes reaksjoner på endringen og (3) etablerte strukturer og rutiner i organisasjonen.

Ledelsen kan åpenbart påvirke i hvilken grad organisasjonen evner å holde

Økt endringstakt skaper behov for endringskapasitet

**Figur 1.2:** Endringskapasitet

fokus både på å gjennomføre endringer og ivareta den daglige driften. Det kan handle om den enkelte leders evne og ferdigheter, men også om systemer og rutiner ledelsen bruker til å mobilisere til endring. Måten ansatte responderer på endring på, vil også påvirke endringskapasiteten. Dersom ansatte blir overvældet og ikke evner å holde fokus på daglig drift, kan bedriften ikke sies å ha endringskapasitet. Endringene vil heller ikke komme på plass dersom ansatte ikke evner å iverksette endringene fordi de mangler nødvendige ressurser eller kompetanse. Ledelsens grep og ansattes respons henger nøye sammen. En dyktig ledelse vil tilpasse måten som endringen planlegges og organiseres på, til konteksten og til forventet respons. Ansatte vil ofte være med å påvirke hvordan omstillingsprosessen organiseres. De grepene ledelsen velger, vil i sin tur kunne påvirke de ansattes respons. Det er særlig når vi ser på ansattes respons, at vi beveger oss ned på individnivå og undersøker hvordan ansatte kan bidra til å utvikle en organisasjons endringskapasitet ved at de lærer, mestrer og utvikler sine personlige kapabiliteter for å håndtere endring.

Mens figur 1.2 viser komponentene i endringskapasitet og hva som påvirker endringskapasiteten, inkluderer den ikke tidsperspektivet vi er opptatt av. Som allerede nevnt må tiltak for å utvikle endringsevne kunne balansere fokus på endring mot daglig drift. Men tiltakene må også bidra til *vedvarende* endringskapasitet, altså bidra til at  *neste endringsprosess* lettere lar seg gjennomføre. Selv om kriseforståelse kan bidra til endringsevnen i en organisasjon, og dermed øke endringskapasiteten for en enkeltstående endring (med mindre det samtidig går ut over daglig drift), vil den sannsynligvis ikke kunne fungere gang på gang. Det vil ikke gi vedvarende endringskapasitet. Nedenfor drøfter

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

vi de vanligste kostnadene knyttet til å gjennomføre organisatoriske endringer. I vurderingen av endringskapasitet må slike kostnader vektas inn for å ivareta kravet om langsiktighet.

## Endringskostnader

Kostnader ved å gjennomføre endringer har i liten grad vært i fokus i forbindelse med forskning på endringsdyktighet, endringsvillighet og endringskapasitet. Dette er overraskende siden vi vet at endringer medfører både direkte og indirekte kostnader. Det finnes en rekke direkte kostnader knyttet til tiden og ressursene som går med til endring, som har sin alternative anvendelse i å ivareta daglig drift. Andre, ofte mer indirekte kostnader, har å gjøre med at individer blir endringstrette, mindre motiverte og i ekstreme tilfeller sykmeldt. Uten at en forstår hvilke kostnader som er knyttet til endring, vil ledere ikke kunne foreta en god avveining mellom det å gjennomføre endring og ivareta daglig drift. Det betyr ikke at det er et alternativ bare å fokusere på daglig drift, det vil ha sin kostnad ved at bedriften da risikerer å bli akterutseilt og kanskje måtte ta noen store og gjennomgripende endringer altfor sent. Det som er viktig for bedrifter, er å finne en god balanse mellom å gjennomføre endringer og ivareta operasjonell drift.

Grovt sett finner vi tre kategorier av kostnader i større endringsprosjekter: tap av produktivitet, tap av effektivitet og direkte utlegg og investeringer. De to første typene endringskostnader er gjerne skjult og vises normalt ikke i beregningene bedriftene har over endringskostnader. Den siste typen endringskostnader – direkte utlegg og investeringer – vises oftere, men størrelsen på dem blir ofte undervurdert. *Tap av produktivitet* betyr at output reduseres for lik mengde av input. Merk at vi ikke vurderer om det er den rette outputen som produseres, men bare mengden av output. *Tap av effektivitet* dreier seg om forskyvning av organisasjonens oppmerksomhet. Det gjelder forhold som trekker organisasjonens og de ansattes oppmerksomhet bort fra kundene og markedet og inn mot organisasjonen selv. Her er det altså ikke noe spørsmål om mengden output, men om organisasjonen fokuserer på de rette tingene.

## Fall i produktivitet

En viktig årsak til fallende produktivitet er tap av motivasjon. Tap av motivasjon har sammenheng med flere faktorer som manglende informasjon, følelse av psykologisk tap, fraværende og mindre kompetent ledelse og endr-

Økt endringstakt skaper behov for endringskapasitet

ingstretthet. Når en fusjon eller et oppkjøp blir annonsert, skaper det ofte stor usikkerhet hos de ansatte, som frykter store endringer og tap av jobb. I perioden som følger, legges det ofte størst vekt på å kommunisere hvorfor det er riktig å sette i verk endringen, og hvor lønnsom denne endringen vil være for aksjonærene. Det de ansatte på sin side er mest opptatt av, er hvordan de vil bli berørt. Hva som vil skje med den enkelte ansatte, blir imidlertid sjelden adressert på dette tidspunktet, og denne mangelen på informasjon skaper grobunn for rykter og ubegrunnet frykt.

*«Endringene skjer så fort at det er veldig få i organisasjonen som har fullt grep om hva de ulike avdelingene heter engang, og enda mindre hva slags oppgaver de sitter med. Så til tross for at det ser ryddig ut på kartene på intranettet, så er det nok mange som sitter med en følelse av hvor den funksjonen egentlig ligger. Hvem skal jeg kontakte? Osv.»*

Dersom endringen dreier seg om en fusjon eller et oppkjøp, vil det ofte innebære at flere ansatte får endret sin organisasjonstilknytning. Det betyr at den lojaliteten og tilhørigheten de ansatte følte for sin tidligere enhet, skal overføres til den nye enheten. Dette er ikke uproblematisk. Jo mer stolthet og identifikasjon man følte for den gamle enheten, desto lettere vil det være å henfalle til en tilstand av passiv sentimentalitet og orientering mot fortiden i stedet for fremtiden.

En viktig ressurs i større endringsprosesser er ledere som har tid og oppmerksomhet til å foreta løpende koordinering, tilrettelegging og problemløsning for sine ansatte. Dersom denne ressursen mangler, er det også grunn til å forvente at motivasjonen hos de ansatte og mellomlederne faller. I perioder med hyppige eller store endringer er leders kapasitet og oppmerksomhet særlig viktig, mens det samtidig er mange forhold som kan innebære at ledernes evne til å være tilstede for sine ansatte utfordres. Endringene fører til at ledere skiftes ut og erstattes med nye. Mange ledere opplever også arbeidssituasjonen i denne perioden som svært krevende. Lederne skal ivareta den daglige driften, delta i endringsprosjekter og posisjonere seg selv med hensyn til fremtidig jobb. Disse oppgavene vil ofte fortrenge ivaretagelsen av de ansatte.

Organisasjonsendringer kan i tillegg skape apati og kynisme (se for eksempel Amundsen og Kongsgård, 2008) blant ansatte. Hvor endringstrette ansatte blir, har sammenheng med flere forhold. Blant annet har individer ulik orientering mot endringer. Noen synes endringer er utfordrende og spennende og har høy toleranse for dem. Andre ser endringer som en trussel og er i utgangspunktet negativt innstilt. Individenes orientering mot endring påvirkes også

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

av hvor hyppig endringene skjer. Samtidig er det klart at det å gjennomføre endringer i tillegg til den daglige driften ofte fører til en mer stressende arbeidssituasjon og tyngre arbeidsbyrde. Dette gjelder ikke bare ledere, men også ansatte trekkes med i komitéarbeid og må forholde seg til nye ledere, arbeidsoppgaver, rutiner og prosedyrer. Når dette økte arbeidspresset vedvarer, vil det øke sannsynligheten for endringstretthet med tilhørende økt sykefravær.

Organisasjoner som gjennomgår store endringer, er også sårbare for at de mest kompetente personene velger å forlate virksomheten. Selv når nedbemanning er et mål, kan det være et problem at de personene som velger å gå frivillig, er de man i størst mulig grad har behov for å beholde. Dette er et trekk som vi også har funnet i tidligere studier.

*«I denne prosessen er det mange høyt kvalifiserte som slutter og finner seg jobb andre steder. Ofte er det de beste som forsvinner.»*

Enkelte vil også oppleve at egne utviklingsmuligheter og status blir redusert som følge av endringen. Hvis endringen for eksempel innebærer en eller annen form for nedbemanning, vil det ofte bety at det blir trangere i toppen, og dermed færre lederjobber og reduserte karrieremuligheter. Det er også vanlig at andre organisasjoner er særlig oppmerksomme når konkurrentene deres gjennomfører store endringer. Da er det tid for å nærme seg attraktive ansatte som kan sitte løst i stolen.

Sist, men ikke minst vil usikkerhet rundt hvilke systemer, rutiner og prosedyrer som skal gjelde i den nye organisasjonen, kunne føre til redusert arbeidsinnsats og lavere motivasjon. Store deler av det de ansatte foretar seg, er i realiteten investeringer i fremtiden. Kundepleie kan for eksempel være bra for et fremtidig salg og kontinuerlig utvikling av nye IT-systemer kan legge til rette for fremtidig rasjonalisering. Hvis det skapes usikkerhet rundt hvilke endringer som kommer, kan insitamentene til å investere sin tid i denne typen oppgaver bli betydelig redusert. Det å konvertere til ny teknologi og/eller endre arbeidsrutiner og -prosesser kan også bety tap av produktivitet i en overgangsperiode fordi organisasjonen trenger tid til å omstille seg.

*«Det nye systemet er mye mer tungvint enn det gamle. [...] Nå klager de ansatte fordi alt var så mye bedre før. Men det var ikke feil beslutning å skifte system. Det var helt i tråd med vår strategi og struktur om at vi ikke skulle drive og utvikle egne systemer. Utfordringen blir å holde motivasjonen oppe hos ansatte som bare ser det nye systemet som dårligere [...]»*

Økt endringstakt skaper behov for endringskapasitet

Kostnadene knyttet til å endre arbeidsmåter, holdninger og verdier er vanligvis tidkrevende prosesser. Nye rutiner og systemer vil ofte gjøre arbeidet mindre effektivt, og det tar tid før det nye er innarbeidet og fungerer mer effektivt enn gamle systemer.

### Tap av effektivitet

Foran har vi diskutert faktorer som fører til at produktiviteten faller. Vi skal nå se på faktorer som gjør at organisasjonens oppmerksomhet forskyves fra kunder, marked og operative primæroppgaver. Slik forskyvning av oppmerksomhet innebærer åpenbart kostnader ettersom den disponible tiden for inntektsskapende aktiviteter reduseres, og konkurrentene får dermed en gyllen mulighet. Vi skal dele kostnadene i to: kostnader som skyldes at individer har egeninteresser som kan bli vesentlig berørt i forbindelse med større endringer og redusert markedsfokus som skyldes at mengden interne beslutninger og utviklingsaktiviteter normalt øker.

### DUP-er

Den indiske økonomen Jagdish Bhagwati har karakterisert ledere og ansattes aktiviteter for å få sin del av kaka som «direkte, uproduktive, profittsøkende» aktiviteter eller DUP-er etter forbokstavene (Bhagwati, 1982). Fordi ledere og ansatte er opptatt av å bruke tid på å påvirke beslutninger om egen belønning, status, karriere- og jobbsikkerhet, skjer det en forskyvning av andre produktive aktiviteter for organisasjonen. I dypeste forstand oppstår disse kostnadene fordi man i forbindelse med større endringer skal ta beslutninger som omfordeler goder som er viktige for ansatte og ledere, og at det ikke finnes perfekt samstemmighet mellom individenes og organisasjonens interesser. Dersom den forventede gevinsten for et individ ved å prøve å påvirke slike beslutninger er høy, og den forventede kostnaden ved redusert fokus på primæroppgavene er lav, er det grunn til å forvente betydelig aktivitet av denne typen.

DUP-er kan observeres på alle organisasjonsnivåer, men er kanskje særlig uttalt og skadelig blant topp- og mellomledere. Det vil alltid finnes aktiviteter av denne typen i en organisasjon, men det er grunn til å forvente at de øker når nye strukturer skal etableres, og nye lederkabler skal legges. Jo oftere man reorganiserer og jo oftere man foretar lederskifer, desto mer vil en finne av denne typen aktiviteter. Utfordringen vil være raskt å redusere insentivene til å engasjere seg i posisjonering og påvirkning.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

Selv om posisjonering medfører at ledere isolert sett kaster bort tiden for organisasjonen, kan det være forståelig at lederne velger å ta del i denne typen aktiviteter. I større omorganiseringsprosesser vil gamle relasjoner og nettverk ofte brytes, og det vil være behov for ledere som kan posisjonere seg i forhold til nye over- og sideordnete. Ledere som undervurderer betydningen av å bygge nye relasjoner og nettverk i slike omorganiseringsprosesser, kan oppleve å bli forbigått eller akterutseilt.

### Tap av markedsfokus

Mens DUP-er skyldes at individer i organisasjonen har egeninteresser som ikke alltid er sammenfallende med organisasjonens, eksisterer det også mer legitime og nødvendige årsaker til at organisasjonen retter mer av oppmerksomheten inn mot seg selv. Oppkjøp og større endringer vil vanligvis føre til en økning i antall nødvendige interne beslutninger, rett og slett for å avklare «hvordan ting skal gjøres». Det kan være å finne frem til måter å organisere endringsarbeidet på, nye organisatoriske løsninger, å utvikle og implementere nye IT-systemer, forankre arbeidet i organisasjonen og mye annet. Mange ledere og ansatte blir involvert i prosjektarbeid og arbeider ofte langt mer enn det en vanlig arbeidsdag skulle tilsi. Like fullt er dette tid og oppmerksomhet som ikke samtidig kan gis til kunder og konkurrenter.

*«Det er klart at uansett hvor godt du legger opp ting, så får du et internt fokus. Det som koster, er at du går glipp av forretningsmuligheter som du ellers ville hatt.»*

I Nordea-fusjonen var det fire nordiske finansinstitusjoner som fusjonerte. En svensk leder beskrev hvordan hverdagen hans var snudd fra å bruke 80 % av tiden sin på kunder til å bruke 80 % av tiden internt. Denne perioden med internt fokus vil også være den perioden der organisasjonen er mest sårbar i forhold til sine konkurrenter. Det er ikke bare det at organisasjonen i stor grad neglisjerer sine kunder, men konkurrentene kan også i stor grad forsyne seg av høyt kompetente ansatte. Fusjonen mellom Statoil og Hydros olje- og gassvirksomhet kan på den måten ha gitt mange av de mindre konkurrentene på sokkelen en gavepakke ved at mange ansatte valgte å gå over til konkurrerende virksomheter.



Økt endringstakt skaper behov for endringskapasitet

## Direkte utlegg og investeringer

I tillegg til tapt produktivitet og effektivitet kommer direkte utlegg og investeringer i forbindelse med endringene. DnB NOR hadde for eksempel satt av 1,8 milliarder kr til kostnader i forbindelse med fusjonen i 2004. Disse kostnadene vil typisk inkludere bruk av virkemiddelpakker i forbindelse med nedbemanning, bruk av vikarer, økt overtid og IT-systemkostnader. Virkemiddelpakker vil typisk inkludere elementer som førtidspensjonering, etterlønn, støtte til utdanning og utgifter til byråer som hjelper ansatte over i nye jobber. Statoil brukte ifølge Nettavisen 10,7 milliarder kr på første fase av fusjonen med Hydros olje- og gassaktiviteter i 2007. En del av disse kostnadene er investeringer for å få opp produktiviteten på lengre sikt. Andre kostnader er utgifter som sikrer at fallet i produktivitet og oppmerksomhet blir minimert. Det vil si at det er en avveining mellom de ulike kostnadstypene.

Direkte utlegg og investeringer kan også være investeringer i prosjektteam, aktiviteter i forbindelse med endringen og frikjøp av personell for å få fart på endringen. I nærversprosjektet i Bergen kommune ble det satt av ca. 3 millioner kr til å drive selve prosjektet med aktiviteter. I tillegg ble det første år satt av 7,5 millioner kr til byråsavdelingene for helse og oppvekst for å stimulere organisasjonen til å iverksette aktiviteter. Disse kostnadene ble vurdert som investeringer for å få i gang det langsiktige arbeidet med å redusere sykefraværet og dermed få ned kostnadene knyttet til dette.

**Tabell 1.1:** Kostnader ved omstilling

Fall i produktivitet	Tap av effektivitet	Direkte utlegg og investeringer
Tap av motivasjon som følge av manglende informasjon, psykologisk tap, fraværende ledelse og endringstretthet	DUP-er (Direkte Uproduktive Profittsøkende Aktiviteter)	Insentiv-ordninger Sluttpakker Etterlønn Førtidspensjonering
Tap av nøkkelpersonell	Tap av markedsfokus	

I tabellen ovenfor oppsummerer vi de ulike kostnadskomponentene som må tas med i vurderingen av en organisasjons kapasitet for omstilling. Disse kostnadene knytter seg først og fremst til en spesifikk endring, men basert på våre funn er det grunn til å hevde at omfanget av kostnadene vil reduseres etter hvert som organisasjoner opparbeider endringskapasitet. Dette gjelder i særlig grad de indirekte kostnadene, spesielt tap av

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

produktivitet og forekomsten av DUP'er. I tillegg synes organisasjoner med endringskapasitet å kunne gjennomføre endringer med mindre tap av markedsfokus. Hvordan disse kostnadene reduseres kommer vi tilbake til i kapittel fire. Det å opparbeide endringskapasitet er imidlertid også noe som krever at en ser endringene i sammenheng i et mer langsiktig perspektiv. Vi avslutter derfor dette kapitlet med å drøfte hvordan man kan ivareta kravet om langsiktighet når man utvikler kapasitet for omskifting.

## Kravet om langsiktighet

Kostnadene vi har presentert ovenfor, gjelder for større endringsprosesser, men de er ikke spesielt knyttet opp mot situasjoner med multiple endringer. Selv om organisasjoner som vinner erfaring med endringer vil kunne ha lavere endringskostnader, vil også kostnadenes karakter kunne endres i situasjoner med høy endringstakt og kontinuerlig pågående prosesser. En av våre informanter uttrykker det slik:

*«Ved å endre arbeidsrutinene reduseres produktiviteten [...] midlertidig. Men når forandringer skjer hele tiden, blir det [produktivitetstapet] ikke lenger midlertidig.»*

For å ivareta kravet om langsiktighet er det to sentrale avveininger som er nødvendig å gjøre. Det ene er å avveie de ulike kostnadene opp mot hverandre. Manglende investeringer og direkte utlegg kan gi seg utslag i langvarig tap av produktivitet og effektivitet som ikke bare vil ramme den konkrete endringen, men også fremtidige endringsprosesser. Dette har blant annet vært reist som en problemstilling i de store sykehusfusjonene innenfor Helse Sørøst. Den andre avveiningen handler om å vekte gevinster og kostnader opp mot hverandre i et langsiktig perspektiv. Sikring av raske gevinster kan i realiteten medføre store organisatoriske kostnader på lang sikt dersom ansatte har mistet fokus på kunden og tillit til ledelsen. Gode, ryddige og kanskje til og med generøse prosesser i dag kan bidra til enda mer effektive prosesser i neste runde siden ansattes reaksjoner på endring til dels baserer seg på erfaringer fra tidligere prosesser.

Endringskapasitet handler med andre ord om å gjennomføre endringsprosesser på en slik måte at man legger til rette for effektive fremtidige endringsprosesser. Det vil si at man må balansere fokuset på endring mot den daglige driften, man må gjøre realistiske vurderinger av kostnadene som endringer medfører, og veie dem opp mot gevinstene både på kort og lang sikt. I neste

Økt endringstakt skaper behov for endringskapasitet

kapittel vil vi presentere eksempler på endringsprosesser i tre norske virksomheter. Vi har valgt disse casene fordi de illustrerer hvordan endringskapasitet kan utvikles. De etterfølgende kapitlene følger de praktiske casene, og vi tar sikte på å utvikle en verktøykasse for bedrifter som ønsker å utvikle endringskapasitet. Verktøykassen inkluderer de tre elementene som bidrar til endringskapasitet: ansattes reaksjoner, ledelsens handlinger og organisatoriske rutiner og strukturer.



# Endringsevne: Kompetanse for en ny tid

Kjersti Cristina Klæboe

Det sies at Cato den eldre pleide å avslutte alle sine taler i Senatet med ordene «for øvrig mener jeg at Karthago bør ødelegges». Han la inn denne bemerkningen nærmest uavhengig av hvilken sak han drøftet. Jeg ønsker på ingen måte å sammenlikne meg med ham, men er kommet til at jeg stadig oftere avslutter mine innlegg med «for øvrig mener jeg at kompetansereformen må gjennomføres». Dette sier jeg fordi vår satsning på personell og kompetanse er helt avgjørende for at Forsvaret skal forbli relevant i fremtiden.

Dette har våre politikere erkjent lenge. Behovet for en sektorovergripende kompetansereform ble fremhevet i Stortingsproposisjon 73, «Et forsvar for vår tid» våren 2012, den ble forankret i Stortingsmelding 14, «Kompetanse for en ny tid», og vedtatt i Stortingets behandling av denne den 14. juni 2013. Kompetansemeldingen gir oss mål og retning for implementering av reformen.

Jeg vil i denne artikkelen forklare hvorfor reformen er nødvendig, og hvordan vi skal gå frem for å gjennomføre den. Jeg vil vektlegge formålet med reformen, betydningen av strategisk kompetanseledelse og inngangsverdier som skal sikre at vi blir en moderne kompetanseorganisasjon: bredde i mangfold, økt spisskompetanse og forsterket samarbeid med resten av samfunnet. Jeg vil også si noen ord om innføring av verneplikt for kvinner. Avslutningsvis vil jeg nevne noen allerede igangsatte tiltak og kort gå inn på endringskulturen som vi må ta inn over oss for å lykkes. Hoveddelen av disse tiltakene er knyttet til Forsvaret.

## Operativ evne og kampkraft

Formålet med reformen er å utvikle vår sektor til en moderne kompetanseorganisasjon som sikrer militære leveranser, bidrar til at organisasjonen forblir et relevant sikkerhetspolitisk verktøy nå og i fremtiden, og at Forsvaret forblir en verdiorganisasjon som verner om våre grunnleggende samfunnsverdier.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

Vår fremtidige operative evne vil være avhengig av at mennesket settes i sentrum. Det er ikke noe som er viktigere enn dyktig og motivert personell. Den beste teknologien i verden hjelper ikke dersom vi ikke klarer å omsette denne til relevant kampkraft. Vi må ha rett kompetanse på rett plass.

Forsvarets oppgaver er definerte. Vi skal ha evne til å forebygge kriser, kunne forsvare oss mot alvorlige trusler og angrep, og være i stand til å avverge og håndtere farlige episoder. Dette fordrer høy kvalitet innenfor overvåkning og etterretning, og ikke bare evne til å hevde norsk suverenitet, men også evne til å utøve myndighet på bestemte områder innenfor gitte tidsrammer. I tillegg skal vi kunne delta i flernasjonalt krisehåndtering, bidra til internasjonalt samarbeid og sammen med andre nasjonale aktører, som politiet, bidra til økt samfunnsikkerhet.

Forsvaret verner om grunnleggende menneskerettigheter, ytringsfrihet, demokrati og fred. Det er noe bestandig med disse verdiene som gjør at vi må inneha kompetanse langt utover stridsteknikk. Profesjonskompetanse innebærer også elementer som dømmekraft, disiplin, holdninger, og ikke minst en høyt utviklet moral og etos hos personellet. Det er ingen motsetning mellom kampkraft og det å være en verdiorganisasjon. Tvert imot. Fellesnevneren er relevant kompetanse.

Det må ikke herske tvil om det som er bra med dagens forsvar. Forsvarssektoren har en unik kompetansebeholdning. Vi har medarbeidere som holder et meget høyt nivå, ikke bare når det gjelder militære ferdigheter, men også når det gjelder egenskaper som fleksibilitet og omstillingsevne, og bredde i kunnskap og innsikt. Mange har høy fagkompetanse innen områder som teknologi, logistikk, materiellsystemer, planlegging og strategi.

Samtidig har vi et økende behov for høykompetent arbeidskraft. Dette behovet deler vi med svært mange virksomheter i offentlig og privat sektor. Konkurransen om denne arbeidskraften vil etter all sannsynlighet øke fremover, noe som betyr at vi står overfor de samme utfordringene som sivil sektor i forhold til å sikre oss den ekspertisen vi kommer til å trenge i fremtiden.

Vi ønsker å velge blant de dyktigste – de beste hodene, de med riktige holdninger og de med høy motivasjon, basert på de behovene sektoren har til enhver tid. Samfunnet rundt oss endrer seg, og endringstakten er stor. Vi står overfor nye sikkerhetspolitiske utfordringer, og trenger følgelig nye former for kompetanse. For at forsvarssektoren skal gå i takt med tiden, være relevant og konkurransedyktig i fremtidens arbeidsmarked, må vi ta grep nå. Vi må ligge i forkant. Vi må være proaktive.

## Strategisk kompetanseledelse

For å bli en moderne kompetanseorganisasjon som kan levere relevant operativ evne innenfor fremtidens sikkerhetspolitiske utfordringer må vi ha strategisk kompetanseledelse i høysetet. Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og oppfølging av tiltak som skal sikre at sektoren som helhet løser sine oppdrag og oppgaver. Strategisk kompetanseledelse er således en kontinuerlig prosess som inkluderer kompetanseplanlegging, implementering av nødvendige tiltak, og streng evaluering med hensyn til resultater, effekter, nytteverdier og kostnader. Dette gjelder både på organisasjons- og individnivå.

Strategisk kompetanseledelse er med andre ord en forutsetning for vår virksomhet. Forsvarsdepartementet og de fire underliggende etatene må ha riktig og tilstrekkelig kompetanse for til enhver tid å kunne realisere sine strategiske målsetninger. God kompetanseledelse innebærer evnen til å styre og tiltrekke seg kompetanse, mobilisere eksisterende kompetanse, være i stand til å identifisere behov for ny kompetanse, og sågar utfase eller omskolere kompetanse.

Kompetanseanalyse er et sentralt verktøy i denne forbindelse. Formålet med kompetanseanalysen er å identifisere og prioritere kompetansekrav i lys av kompetansebehov. Prosesser som i dag i stor grad foregår uavhengig av hverandre, må ses i sammenheng. Eksempelvis gjelder dette forvaltning av personell, utdanning, strukturutviklingsprosesser, og etats- og virksomhetsstyring. Forsvarsdepartementet vil videreføre prosjektet «Kompetanseanalyse» med utgangspunkt i en rapport som ble utarbeidet av Forsvaret i juni 2013.

Poenget er at vi ikke kan forvente at de beste kommer til oss av seg selv og at de har den kompetansen som vi trenger. Vi må i langt større grad enn tidligere bruke kompetanseanalyse som et aktivt verktøy for vår egen medarbeider- og kompetanseutvikling slik at vi i fremtiden klarer å rekruttere, utvikle og beholde de medarbeiderne vi trenger. Forsvarssektoren må i større grad utveksle kompetanse med virksomheter i andre sektorer og på tvers av dem.

## Flere spesialister

En av de store utfordringene for vår sektor er å skaffe den optimale balansen mellom bredde- og dybdekompetanse. Forsvaret har i stor grad dyrket generalisten. Seleksjon, utdanning og karriereløp har i hovedsak vært fokusert på utvikling av ledelsesferdigheter og generalistkompetanse. Vi trenger fortsatt

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

generalister, men samtidig må vi ta inn over oss at Forsvarets oppgaver har forandret seg i tråd med endringene i samfunnet rundt oss og i våre sikkerhetspolitiske omgivelser.

For å møte denne utviklingen, har Forsvaret gjennomført en stor omstilling. Vi har anskaffet nytt, høyteknologisk materiell som er knyttet sammen i komplekse nettverk. Kompetanse har blitt en kritisk faktor for å kunne få mest mulig operativ evne ut av de investeringene som er gjort, og som vil bli gjort, i avanserte våpensystemer. Det betyr at sektoren i dag har behov for flere spesialister enn før. Dette behovet deler vi med svært mange andre virksomheter i sivil sektor. Vi lever i et kunnskapssamfunn hvor spisskompetanse og dybdeinnsikt stadig blir viktigere. Et virkemiddel i kampen om de best kvalifiserte, er å utvikle alternative, horisontale karriereveier for spesialister som ikke ønsker et tradisjonelt vertikalt karriereløp, men som like fullt ønsker å arbeide i forsvarssektoren.

En sammenfallende utfordring er å bli tydeligere på hvilke stillinger og funksjoner som fordrer militærspesifikk kompetanse og hvilke stillinger som ikke gjør det.

Den militære profesjon er unik, og vi trenger personell av ypperste klasse til å planlegge, lede og gjennomføre operasjoner både hjemme og internasjonalt. Profesjonskompetanse bygges opp over tid, gjennom utdanning, tjenestetgjøring og erfaring som bare Forsvaret kan gi. Derfor må vi sikre at flest mulig av våre militære faktisk får anledning til å prioritere profesjonsorienterte oppgaver. Det er det som sikrer operativ evne. Personellet i den operative strukturen må ha militær bakgrunn.

Samtidig er det av stor betydning at sivile kan rekrutteres inn for å bekle stillinger der militær kompetanse ikke er påkrevet. Det er ikke hensiktsmessig å utdanne offiserer til å løse oppgaver som sivilt personell med sivil utdanning har like gode eller bedre forutsetninger for å løse. Disse kan ansettes direkte i sivile stillinger eller gis tilleggsutdanning for, ved behov, å kunne settes inn i militære stillinger.

## Samarbeid med resten av samfunnet

I jakten på de best egnede og mest motiverte har forsvarssektoren mye å hente på å samarbeide med sivil sektor. Forsvarssektoren har tradisjonelt avgitt mer kompetanse til andre sektorer enn den har hentet inn. Nå må vi lage mekanismer for å sikre at kompetanseflyten også går i motsatt retning, og at vi kan



Endringsevne: Kompetanse for en ny tid

dra nytte av teknologi, systemer, personell og kompetanse som er utviklet i andre virksomheter. Dette er ikke minst viktig nå når oppgavene har blitt mer kompetansetunge.

Kompetanseutveksling er ikke bare viktig for å kunne innhente den kompetansen vår sektor trenger. Det er lønnsomt i et samfunnsøkonomisk perspektiv at sivil sektor kan nyttiggjøre seg den kompetansen som er utviklet i forsvarssektoren. Et strukturert samarbeid om kompetanseutvikling vil også kunne øke forutsigbarheten for forsvarssektoren, gjennom å gi oversikt over, og bedre kunne styre, den kompetansen sektoren rår over til enhver tid.

I stedet for å konkurrere om talentene bør vi samarbeide om å utvikle dem. Det betyr at det bør inngås flere samarbeidsavtaler mellom militære og sivile utdannings- og forskningsinstitusjoner. I stedet for å duplisere hverandres utdanningssystemer bør vi samarbeide om å utdanne de flinke folkene som vi alle trenger.

Kunnskap øker i verdi når den deles. Derfor ligger det store muligheter i det å samarbeide om utdanning, utvikling og utveksling av kompetanse på tvers av sektorer.

Kompetanseutveksling er å ta samfunnsansvar, det er ressursbesparende og formålstjenlig. Forsvarssektoren kan ha en god del å hente på at medarbeidere kan veksle mellom jobber i militær- og sivil sektor. Gjennom å skaffe seg verdifull erfaring hos arbeidsgivere i andre sektorer, kan vi få medarbeidere med en tilleggskompetanse de ellers ikke ville hatt. Ved å åpne seg mot samfunnet, og i større grad se egne ressurser som en del av samfunnets samlede ressurser, vil også forsvarssektoren kunne fremstå som et mer relevant karrierevalg for arbeidstakere i andre sektorer.

Dette er likevel et dilemma. Forsvarssektoren bruker i dag store ressurser på å bygge opp den kompetansen som er nødvendig for å beholde og videreutvikle Forsvarets operative evne. Denne kompetansen har vi ikke råd til å dele uten å få noe igjen – vi trenger også kompetanse tilbake fra andre. Det er derfor essensielt at dette ikke i praksis blir en avtapning av kompetanse fra Forsvaret, men en helt reell kompetanseutveksling som er til det beste for alle.

## Økt mangfold

Rekruttering fra sivil sektor er ikke bare nødvendig for at vi skal kunne innhente den spisskompetansen vi trenger. Det er også nødvendig for å kunne skape et større mangfold blant de ansatte når det gjelder bakgrunn, erfaringer,

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

utdanning og tenkemåter. For å dekke fremtidens kompetansebehov må vi tiltrekke oss medarbeidere fra et bredere segment i samfunnet enn i dag. Økt mangfold, i form av ulike tankesett, utdanningsløp, oppvekstvilkår eller etnisk bakgrunn og kjønn er helt nødvendig for at Forsvaret skal kunne løse fremtidens oppgaver, der kvaliteter som analytiske evner, samarbeidsegenskaper og helhetstenkning er helt avgjørende. For å løse komplekse oppdrag, er det viktig at Forsvaret kan dra nytte av spennet av kompetanse og egenskaper som finnes i hele samfunnet.

Det er imidlertid ikke tilstrekkelig å etablere et større mangfold – vi må samtidig evne å anvende mangfoldet. Dersom våre medarbeidere må ta i bruk tilpasningsstrategier for å fungere i organisasjonen, utnytter vi ikke den kraften som ligger latent i en mangfoldig organisasjon. Da lykkes vi kun i å forme mennesker til å bli kopier av dem som allerede finnes i organisasjonen. Da får vi gamle svar på nye utfordringer. Forskjellighet og mangfold er derfor ingen garanti for merverdi. Full effekt høster vi først når mangfoldet blant personellet får betydning for organisasjonens daglige virke, strategier og veivalg. Dette krever en åpen og endringsorientert organisasjonskultur, hvor ulike synspunkter blir hørt når beslutninger tas. Dette vil være en helt nødvendig, men også krevende prosess, fordi den berører holdninger, kultur og gjeldende praksis.

Det forskes mye på mangfold i organisasjoner. Konklusjonene fra slik forskning er langt fra entydige. Mens økt mangfold utvilsomt utvider kompetansen, gir det også økt friksjon. Noen ganger er mangfold meget funksjonelt, andre ganger ikke. Det avhenger blant annet av oppdragets art, graden av mangfold i gruppen og ledelseskompetansen. Forskning tyder på at standardiserte oppdrag med klare instruksjoner ikke påvirkes av stort mangfold, mens oppdrag som krever stor grad av koordinering og dialog kan bli vanskeligere å lykkes med. Grupper med stor grad av mangfold ser ut til å lykkes bedre enn grupper der mangfoldet er mindre. Ledere som er dyktige til å motivere og skape god gruppetilhørighet ser ut til å lykkes bedre enn ledere som vektlegger individuelle hensyn for gruppe-medlemmene. Dette betyr at dersom Forsvaret skal klare å gi mangfoldet en synergieffekt, må lederes mangfoldkompetanse være godt innarbeidet. Eksempler på hvordan Forsvaret helt bevisst kan anvende et mangfold er mange. Når operasjonsanalytikere, genderrådgivere, antropologer og jurister har reell påvirkning på operasjonsplanlegging, anvendes mangfoldet på en måte som gir reell merverdi. Likeledes anvendes mangfoldet når kvinnelige soldater i internasjonale operasjoner brukes bevisst til dialog med lokalbefolkning eller ved sjekkposter og ransakinger. Det skjer når feltpresten forbereder et påtroppende styrkebidrag ved å

Endringsevne: Kompetanse for en ny tid

fokusere på dydsetikk, altså hvem styrken skal være og hva de skal stå for. Og det skjer når Forsvaret driver markedsføring på «The Gathering» i Vikingskipet på Hamar.

Kritiske røster vil komme. Mange vil si at Forsvaret er bra nok som det er, og at mangfold ikke er en verdi i seg selv. Til disse vil jeg respondere med tre hovedpoeng:

For det første har vi intet valg, hvis Forsvaret skal ha den samme kampkraft og operative evnen i årene fremover er vår sektor avhengig av å benytte samfunnets samlede kompetansebeholdning i langt større grad enn vi har gjort til nå. Tenk på alle talentene Forsvaret går glipp av, for eksempel de kvinnelige! Dette har vi ikke råd til.

For det andre må noen myter om mangfold avkreftes. Økt mangfold betyr ikke å gi avkall på fasthet i strukturer, prosesser og systemer. Klare og uttalte rammer blir viktigere. God utdanning, øving og trening blir avgjørende. Verdigrunnlag og gode holdninger skal fortsatt ligge til grunn. Mangfold er ikke det samme som en håndsopprekking eller relativiseringer av tingenes tilstand. Men økt åpenhet må til, både åpenhet for forskjellighet og for å skape nye tradisjoner og utvikle ny praksis. Det ligger godt innenfor Forsvarets oppdrag allerede. I tiden fremover skal vi styrke mangfoldperspektivet og finne den optimale balansen mellom mangfold og konformitet. Igjen er det viktig å ha perspektiv: Vi trenger konformitet i morgendagens forsvar, men vi må øke mangfoldperspektivet. Det er som forholdet mellom generalister og spesialister: Vi trenger begge deler, men satsningen på spesialistene må økes.

For det tredje er samfunnsutvikling og etikk ikke irrelevant i denne sammenheng. Forsvaret er et samfunnsprosjekt som utvikler medarbeidere til å forsvare norsk territorium, befolkning, interesser og verdier. Et inkluderende forsvar sender klare signaler om at prosjektet er felles og forankret i befolkningen. Dette handler om legitimitet, rekrutteringsgrunnlag og omdømmet til Forsvaret. Videre har Forsvaret, som alle andre organisasjoner, en moralsk forpliktelse. Ikke bare skal forskjellighet tolereres; det skal være med på å prege organisasjonen. Dette handler om vidsyn, raushet og respekt. Det sier noe om hva slags forsvar vi ønsker å ha – for alt vi har og alt vi er.

## Verneplikt for begge kjønn

Et av de viktigste virkemidlene vi har for å skape et økt mangfold er verneplikten. Gjennom førstegangstjeneste og repetisjonsøvelser har verneplik-

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

ten sikret at Forsvaret har en solid forankring i den norske befolkning. Stortingets beslutning den 14. juni 2013 om å innføre allmenn verneplikt er begrunnet både i samfunnets verdier og i Forsvarets behov. Allmenn verneplikt gjenspeiler grunnleggende verdier om at plikter og rettigheter er uavhengig av kjønn. Samtidig vil et moderne og høyteknologisk forsvar med nytt operasjonsmønster medføre andre behov for kompetanse og ferdigheter hos personellet. Det er derfor viktig at Forsvaret kan dra nytte av den kompetansen som finnes i det norske samfunnet, både blant kvinner og menn. Forsvarsdepartementet tar sikte på at lovendringen iverksettes 1. januar 2015. Innen den tid har vi et større arbeid foran oss med å utvikle planer for gjennomføring av førstegangstjenesten som er realistiske, hensiktsmessige og i tråd med Forsvarets behov.

Verneplikten og førstegangstjenesten er en viktig rekrutteringskilde og seleksjonsmekanisme for å få de best skikkede inn i tjeneste. Det er ikke behovet for flere soldater som er årsaken til innføringen av allmenn verneplikt. Det vil fortsatt være slik at flertallet av befolkningen ikke blir kalt inn til førstegangstjeneste, og det vil også fremover kun være behov for mellom 8000 og 10 000 ungdommer av årskull på ca. 60 000.

Motivasjon er et viktig seleksjonskriterium for dem som kalles inn til førstegangstjeneste. Høy motivasjon og skikkethet gir kompetente soldater som kan utføre viktige oppgaver i Forsvaret. En meningsfull tjeneste vil kunne skape gode opplevelser og føre til at flere uttrykker seg positivt om førstegangstjenesten. Dette er spesielt viktig med tanke på videre rekruttering til Forsvaret. Førstegangstjenesten er en god rekrutteringsarena og det er nødvendig at en del av de vernepliktige søker seg inn i Forsvaret etter endt tjeneste.

Motivasjonen til flertallet av soldatene som i dag er inne til førstegangstjeneste er svært god. Det er derfor i liten grad nødvendig å tvinge noen inn. Det er viktig at vi i det videre arbeidet forsetter å ha dette som mål. Likevel ligger det i vernepliktens natur at sanksjonsmidler og tvang kan bli benyttet mot dem som motsetter seg førstegangstjenesten eller påfølgende tjeneste i Heimevernet. Vi vet ikke hvordan kvinner som blir kalt inn vil stille seg til dette. Mange er kanskje nysgjerrige, men samtidig uvant med å tenke på Forsvaret og hva en slik tjeneste tilbyr. Det vil derfor være viktig å kommunisere omfanget av verneplikten og dens konsekvenser for den enkelte. Helst bør dette gjøres i god tid før vernepliktig alder.

Økt mangfold kan være en utfordrende omstilling for enhver virksomhet, og kanskje spesielt for førstegangstjenesten som i lang tid har vært en rimelig heterogen masse. Vi må derfor anerkjenne hvilke utfordringer vi står overfor, og hvilke konsekvenser allmenn verneplikt får for både Forsvaret og den

Endringsevne: Kompetanse for en ny tid

enkelte. Økt fokus på holdninger og en videreføring av det holdningsarbeidet som i dag gjøres, vil være avgjørende for å lykkes med innføringen av allmenn verneplikt.

## Kompetansereformen: igangsatte tiltak

Vi har allerede satt i gang en rekke konkrete tiltak for å få operasjonalisert kompetansereformen. Ett av fokusområdene er utredning av fremtidige personellordninger, inklusive befalsordningen. Utredningen, som startet 1. oktober i fjor, har som mål å lage en mer hensiktsmessig og helhetlig sammenheng med utgangspunkt i dagens ordninger. I tillegg vil Regjeringens krav om å modernisere befalsordningen og innføre spesialistkorps etter NATO-standard utgjøre en sentral del av utredningen.

Vi må tilrettelegge for et system som ivaretar behovet for spesialistkompetanse. Et system som bygger på NATO-standarden OR (Other Rank) er velprøvd og gir handlingsrom for nasjonale tilpasninger. Vi ser nå på ulike modeller innenfor denne rammen. Modeller som er tilpasset norske forhold og forsvarsgrenenes spesielle behov. Det er i dette arbeidet viktig å få en ordning som sikrer en balansert alders-, grads- og kompetansestruktur uavhengig av om det skulle komme en endring på Forsvarets særaldersgrense på 60 år.

Vi vil også vurdere å endre tilsetningsforholdene for militært ansatte slik at det er kompetansen som skal være det styrende og ikke personellkategori som det er i dag. Aldersgrensen på 35 år for avdelingsbefal er også under vurdering i denne forbindelse. Aldersgrensen ble i sin tid satt for å sikre økt erfaringsnivå. Andre nasjoner har gode erfaringer med denne ordningen, men de har også laget egne tilpasninger som bidrar til at den fungerer godt. Det er viktig for meg at vi lar utredningen gå sin gang, at vi holder et åpent sinn og bruker den muligheten vi nå har for å legge til rette for personellordninger som er tilpasset en ny tid. Arbeidstakerorganisasjoner har sterke synspunkter på dette, og er godt informert om arbeidet. Vi trenger gode innspill og jeg oppfordrer til fortsatt engasjement. Sammen skal vi bli bedre.

Kompetansereformen handler imidlertid om mye mer enn nye personellordninger. Personellet har ofte en familie, og det er viktig at vi ser familiens betydning for den enkelte. Vi er nødt til å ha en god familiepolitikk hvis vi skal klare å rekruttere og beholde gode medarbeidere med en partner som også har en karriere, såkalte to-karrierefamilier. Flytteplikten i Forsvaret og den geografiske plasseringen i det ganske land, er nettopp anordninger som

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

skaper utfordringer. Fravær fra familien grunnet trening og deltagelse i internasjonale operasjoner en annen. Felles for hele forsvarssektoren er at vi har en økende utfordring med å holde på kompetente medarbeidere. En familiepolitikk som har en helhetlig forståelse av den ansattes behov, vil bidra til at vi klarer å beholde dem vi trenger.

Dette må ses i sammenheng med et annet prosjekt vi har begynt på, der vi skal utrede og anbefale forbedringer i lønns- og incentivordningene. Også her er vi opptatt av sektorens behov for å beholde de gode medarbeiderne og å øke rekrutteringen av søkere som har den spisskompetansen vi trenger. Vi skal være oppmerksomme på de lønsmessige konsekvensene av at Forsvaret som en etat er et innsatsforsvar med et betydelig beredskapsansvar. Prosjektet «Lønn og andre incentiver» organiseres som et samarbeidsprosjekt mellom forsvarsdepartementet, forsvarsstaben og de største arbeidstakerorganisasjonene.

Jeg har vært inne på arbeidet med nye personellordninger, familiepolitikk, og lønns- og incentivprosjektet. Jeg ønsker også å se på muligheten for å åpne for et bredere spenn av utenlandsk arbeidskraft der vi har kritiske behov, og hvor vi finner dette hensiktsmessig.

Det som er nøkkelen til en vellykket reform er at vi evner å se helheten. Det gjør vi blant annet ved å ha et sektorperspektiv. Vi vil i løpet av 2013 utvikle en HR-strategi for hele sektoren som skal sikre at aktivitetene i reformen ses i sammenheng med øvrige HR-aktiviteter. HR-strategien skal også sørge for at de tiltak som allerede er iverksatt, og de som kommer, er sterkt forankret i sektorens rasjonale og vil videreutvikle operativ evne. På denne måten sikrer vi felles prioriteringer og koordinert innsats på tvers i sektoren.

Vi har erkjent at vi trenger økt faktakunnskap for å få større forståelse for forholdene som er særskilte for personellet i forsvarssektoren. Fakta er viktig, fordi den ligger til grunn for kontinuerlig langtidsplanlegging og fungerer som redskap for viktige beslutninger. For å styrke forskningen på HR-området har vi igangsatt flerårige forskningsprosjekter, og økt budsjettet på dette området. De prioriterte HR-områdene for forskning har den senere tid vært «militærsosiologi» og «veteraner». Dette er fortsatt prioritert, samtidig som vi i økende grad også skal forske på områder som vil styrke implementering og realisering av kompetansereformen.

## Endringskultur

Den kompetansen som forsvarssektoren vil ha behov for fremover er konkurranseutsatt, og vi må forvente mer kamp om de beste hodene. Dette gjør at vi må ta grep nå for å sørge for at vi har rett kompetanse på plass i en organisasjon i endring. Jeg mener dette er en helt nødvendig omstilling, dersom vi skal sikre at vår organisasjon også i fremtiden skal være en garantist for de verdiene som vårt samfunn er tuftet på og som vi alle setter så høyt.

Det å skape en positiv endringskultur er omfattende. Det er ikke nødvendigvis revolusjonerende enkeltinitiativ som skal prege arbeidet, men en systematisk og kontinuerlig utvikling av ledere og medarbeidere hvor vi bevisst fokuserer på hva vi gjør bra, og hva vi kan gjøre bedre. Bevisstgjøringen er første steg i det som krever en mental endring av hvordan vi arbeider – kollektiv atferdsendring tar tid. Endringskultur fordrer at vi ikke bare er åpne for nye ideer, men også åpne for noen av de gamle ideene med fordel kan utgå.

St. Meld. 14 (2012-2013) «Kompetanse for en ny tid», setter dette på dagsorden og gir oss en retning for kompetansereformen. Den er vårt Punktum Arkimedes. Utfordringen er å operasjonalisere og implementere reformen, et arbeid som krever både endringsvilje og endringsevne hos hver og en av oss. Sammen skal vi utvikle forsvarssektoren til en moderne kompetanseorganisasjon som sikrer operativ evne til å løse morgendagens utfordringer. Kompetansereformen «må gjennomføres».





# Endringsevne i organisasjoner: forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer

Per Morten Schiefloe

Mange års direkte og indirekte kontakt med organisatoriske omstillinger og endringsprosesser kan oppsummeres i fire grunnleggende erfaringer:

1. Omfattende endringer i organisasjoner er krevende, og få endringsprosjekter lykkes fullt ut i å realisere ambisjonene om bedre eller mer effektiv drift, eller å hente ut økonomiske gevinster. Dette gjelder både omorganiseringsprosjekter og fusjoner. Når det gjelder fusjoner, viser undersøkelser at 80 % ikke når sine økonomiske eller strategiske mål (Enehaug og Thune 2007).
2. Endringer som initieres av organisasjonenes ledelse eller av overordnede organer, som politiske myndigheter, møtes ofte med skepsis og motstand blant ansatte. Noen ganger kan slik skepsis fremstå som angstbitersk og tilsynelatende irrasjonell, men ofte viser den seg å være velbegrunnet.
3. Mange endringsprosesser preges av svak endringskompetanse, som kommer til uttrykk i ufullstendig og dårlig planlegging, sviktende evne til å motivere og involvere ansatte, manglende oppfølging og evaluering underveis, og mangelfull ledelse av selve endringsprosessen. Typisk er også at en undervurderer arbeidsinnsats og omstillingskostnader.
4. Samtidig er det slik at det i de fleste organisasjoner er mulig å få til gode prosesser som bidrar til bedre eller mer effektiv drift. Dette krever imidlertid både kompetanse, tid og tålmodighet. Det kan også være tilfeller der organisasjoner befinner seg i en så fastlåst tilstand og med så mye inngrodd mistillit til ledelse eller eiere at en nesten er dømt til å mislykkes.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

## Motstand og skepsis mot endring.

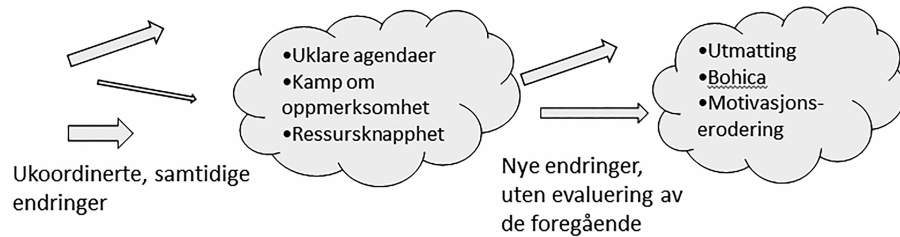
Det er gjort mye forskning på motstand og skepsis mot endring (Jacobsen og Thorsvik 2013, Amundsen og Kongsvik 2008). Generelt kan de ulike forholdene som trekkes frem oppsummeres under fem overskrifter; usikkerhet, personlige tap, uoversiktlige konsekvenser, sviktende tiltro og dårlige erfaringer.

Usikkerhet kan skyldes at ansatte føler seg utrygge med hensyn til fremtidig arbeidssituasjon. Det kan være om de får beholde jobben, om de har tilstrekkelig kompetanse til å håndtere nye utfordringer, og hvordan kollegiale forhold vil bli i en ny situasjon. Frykt for personlige tap kan ha sammenheng med at etablert kompetanse mister sin verdi fordi arbeidsoppgaver endres, faller bort eller automatiseres. I så fall kan dette innebære svekket prestisje og også oppleves som en trussel mot stolthet og yrkesidentitet. Ofte presenteres nye, organisatoriske løsninger i form av nye organisasjonskart og bemanningsplaner. Det som ofte ikke er like tydelig, er hvordan endringer kan påvirke maktfordeling og muligheter til innflytelse. Organisasjonsendringer kan også innebære trusler mot den etablerte symbolske orden og omrokninger i forhold til status. Sviktende tiltro kan være begrunnet med at foreslåtte løsninger vurderes som dårlige eller utilstrekkelige. Det kan også skyldes at en ikke har tro på egen organisasjons evne til å gjennomføre krevende endringsprosesser, eller manglende tillit til at ledelsen har tilstrekkelig kapasitet eller kompetanse.

I mange organisasjoner har de ansatte dårlige erfaringer fra tidligere endringsprosesser. Enten fordi de ikke har gitt ønskede resultater, eller fordi de er gjennomført på måter som har vist seg utilstrekkelige. Slike holdninger forsterkes dersom ansatte har vært gjennom mange slike prosesser, noe som ikke er uvanlig i dagens virkelighet, der «omorganisering» for mange fremstår som et slags skjellsord. Meyer og Stensaker (2011) peker i denne forbindelsen på to forhold knyttet til det de kaller «multiple endringer». Det første inntreffer når flere endringer pågår samtidig, uten at disse er tilstrekkelig koordinert, verken tematisk, i tid, eller i forhold til kapasitet. Ofte initieres også disse endringene fra ulike deler av organisasjonens ledelse eller fra ulike nivåer. Eksempler er når det innføres nye datasystemer samtidig som en omorganiserer og kjører prosjekter for mer effektiv drift eller endringer i arbeidsprosesser. Når situasjonen i en organisasjon preges av slike multiple endringer, viser erfaringene at det lett blir en kamp om oppmerksomhet mellom ulike og dårlig koordinerte aktiviteter. Det kan bli knapphet på tid og personellressurser, ledernes agendaer kan bli uklare, og i en travel hverdag kan ulike initiativer og prosesser bli prioritert på forskjellig måte i forskjellige avdelinger

## Endringsevne i organisasjoner: forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer

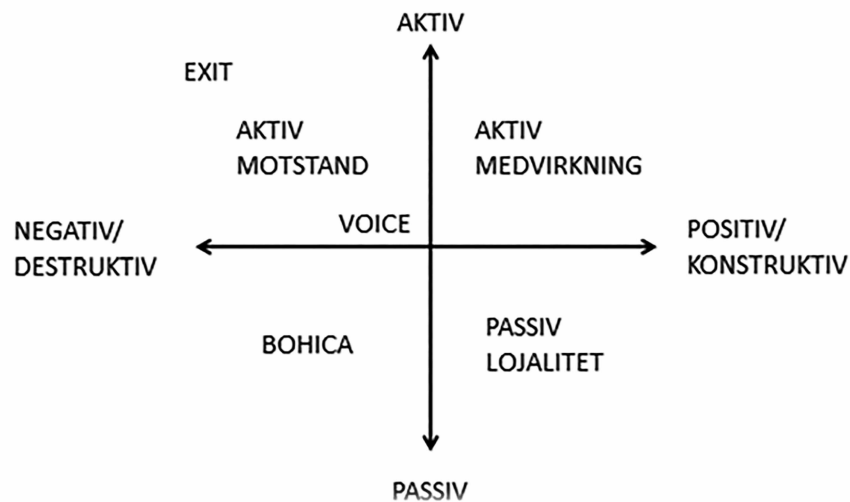
eller enheter. Det andre forholdet er når ansatte opplever at nye endringsprosesser settes i gang før pågående prosesser er avsluttet og evaluert. Typiske reaksjoner er utmatting, oppgitthet og manglende motivasjon for å engasjere seg.



**Figur 1:** Multiple endringer

Avhengig av hva slags forventninger ansatte har til foreslåtte eller vedtatte endringer, kan reaksjonene erfaringsmessig kategoriseres langs flere dimensjoner; konstruktiv-destruktiv, positiv-negativ, aktiv-passiv (Amundsen og Kongsvik 2008; Meyer og Stensaker 2011). Det en oftest ønsker seg for å få til gode endringsprosesser, er at ansatte er positive, aktive og tar ansvar. Medarbeidere som ikke tar aktivt eller selvstendig ansvar i endringsprosessene, men som heller ikke motsetter seg dem, kan beskrives som lojale, men passive. Ofte ser en imidlertid at endringsforslag møtes med skepsis eller motstand. Fra statsvitenskapen kjenner vi begrepene *exit* og *voice* (Hirschman 1970) som typiske og negative reaksjoner på tilstanden eller utviklingen i et sosialt system/en organisasjon. *Voice* innebærer at en deltaker ytrer sin mening og prøver å påvirke situasjonen, mens *exit* innebærer at deltakeren forlater organisasjonen, for eksempel ved å si opp jobben. En generell antakelse er at tendensen til *exit* øker med tilgangen på attraktive alternativer. Dersom medarbeidere er sterkt mot foreslåtte endringer og *exit* ikke fremstår som en individuell løsning, er en mulig strategi å gå inn i aktiv motstandskamp, som obstruksjon eller i ytterliggående tilfeller, sabotasje. Kombinasjonen negativ innstilling og passivitet omtales ofte som BOHICA – «bend over, here it comes again», som går ut på at medarbeidere forholder seg passive, fortsetter å jobbe som før og håper på at det hele går over etter hvert. Dette er typiske reaksjoner hos ansatte som har lang erfaring med hyppige og lite vellykte endringsprosjekter.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013



Figur 2 Reaksjoner på endringsprosesser

### Når endringer blir vanskelige: Endringstabber

En av årsakene til at mange organisatoriske endringsprosjekter mislykkes eller ikke når oppsatte mål fullt ut, er ganske enkelt at det gjøres en rekke elementære feil både i planlegging, oppstart og gjennomføring av prosessene. Dette kan igjen ofte forklares med at omfattende endringsprosjekter er noe de færreste ledere og organisasjoner har særlig erfaring med, og at en derfor undervurderer både kompleksitet og den arbeidsinnsatsen som må settes inn for å komme i mål på en tilfredsstillende måte, uten unødig ressursinnsats og for mange feilskjær. Fire slike kan nevnes:

1. Et av de vanligste feilgrepene er at endringsprosjekter settes i gang og nye organisasjonsplaner vedtas primært ut fra symbolske hensyn: Her må det vises handlekraft! Eksempler på dette er når nye ledere som en av sine første oppgaver tar fatt på å forandre organisasjonskartet, uten at dette er begrunnet ut fra grundige analyser av eksisterende situasjon eller vurderinger av hvorvidt eventuelle utfordringer har sitt opphav i den formelle organisasjonsstrukturen. Lignende fenomener ser en også ofte innenfor offentlig virksomheter, der statsråder eller andre viser at de tar problemer på alvor ved å sette i gang store strukturreformer. Typisk er også at

## Endringsevne i organisasjoner: forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer

en da har hastverk, og at en starter med å fastsette en dato for når nye organisasjonsplaner skal iverksettes, tilsynelatende uavhengig av hvorvidt de praktiske forutsetningene for å komme i mål er til stede. To velkjente eksempler fra de senere årene er NAV-reformen (2006) og sammenslåingen av sykehusene i Oslo-området til Oslo universitetssykehus (desember 2008). I begge tilfellene ser en at prosessene tar lenger tid, blir langt dyrere enn forutsatt, og at det etter flere år er usikkert om og i hvilken grad en når de målsettingene som ble lagt til grunn for de opprinnelige vedtakene. Illustrerende for begge eksemplene er at de fremdeles (2014) ikke har et felles, integrert datasystem som fungerer.

2. Et annet typisk feilgrep er mangelfull planlegging og dårlig oversikt over de strukturelle, praktiske, teknologiske og kulturelle utfordringene en står overfor, og at en starter med konkrete organisatoriske løsninger uten å ha klart for seg hva som skal endres, hvorfor det skal endres og hvilke forutsetninger som må være på plass for å lykkes. Svært vanlig, i alle fall i offentlig sektor, er for eksempel at en undervurderer hvor vanskelig og dyrt det vil være å få opp nye IT-systemer. For ulike typer utbyggingsprosjekter som nye bygninger, offshoreinstallasjoner eller infrastrukturanlegg stilles det alltid krav om omfattende planlegging og kvalitetssikring i forkant og nitid prosjektstyring under gjennomføring. Alle som har erfaring fra slik virksomhet, vet at mangelfull planlegging oftest fører til forsinkelser, koordineringsproblemer, kostbare modifikasjoner og kostnadssprekk. Samme type logikk er naturligvis gjeldende for organisasjonsprosjekter. Det fremstår derfor som noe av et paradoks at det i mange situasjoner settes i gang omfattende organisasjonsendringer uten slik planlegging og kvalitetssikring.
3. Nært sammenhengende med det foregående er tilbøyeligheten til å operere med alt for enkle bilder av en kompleks organisatorisk virkelighet. Eller sagt på en annen måte: At en setter likhetstegn mellom organisasjon og organisasjonskart, og tror at det å endre organisasjonskartet i seg selv vil bidra til å nå de målsettingene en har satt opp. Ut fra alt vi vet om hvordan organisasjoner fungerer og hva slags egenskaper og dimensjoner som er viktige i forhold til effektivitet og kvalitet, fremstår dette som nærmest uforståelig naivt. Stikkordsmessig kan nevnes faktorer som organisasjonskultur, kompetanse, samarbeid, kommunikasjon, koordinering, nettverk, sosiale relasjoner, tillit, fysisk infrastruktur og IKT-systemer. Erfaringsmessig er organisasjonskartet sjelden problemet

og dermed heller ikke løsningen. Her er det likevel viktig å peke på at endringer av formell struktur kan fungere som et startpunkt for mer omfattende endringer som også kan påvirke andre forhold i organisasjonen. De strukturelle endringene kan på et vis bidra til å riste løs andre organisatoriske faktorer og åpne et tidsvindu for mer vidtrekkende reformer og utviklingsarbeid. En forutsetning her er imidlertid at en har planer for hvordan dette skal foregå; hvordan skal en for eksempel jobbe for å utvikle en mer konstruktiv organisasjonskultur, eller for å få til mer samarbeid, bedre koordinering og mer effektive arbeidsprosesser? Dersom en ikke har forberedt seg på å ta fatt i slike utfordringer, vil tidsvinduet etter hvert lukkes, og det mest sannsynlige utfallet er at en med hensyn til kvalitet og effektivitet etter en viss tid vil befinne seg omtrent der en startet.

4. Et fjerde feilskjær er at en undervurderer både kompleksiteten og arbeidsmengden og tror at det finnes enkle løsninger på store utfordringer. Et eksempel på dette kan være når en kjøper inn nye databaserte verktøy, der selgerne lover gull og grønne skoger, men der en eventuell positiv effekt avhenger av at verktøyene tilpasses og integreres i organisasjonen på en god måte, samtidig som en tar de organisatoriske grepene som er nødvendige, for eksempel når det gjelder kompetansestyring eller opplæring. Et ganske vanlig fenomen er også at toppledelsen i organisasjonen tror jobben er gjort når de formelle vedtakene er fattet, og ikke setter av nok tid til å engasjere seg personlig eller vektlegge det som kreves av dem i endringsprosessene.

Omfattende endringer som innbefatter reorganisering, nye organisasjonsplaner, endring i regelverk og systemer og plassering av personale i nye posisjoner og med endrete ansvarsområder, fører også ofte med seg omfattende kostnader. Noen av disse kostnadene er synlige og kalkulerbare, mens andre er av mer indirekte karakter (Meyer og Stensaker 2011). Direkte, synlige kostnader kan være investeringer i utstyr og infrastruktur, konsulenthonorarer, sluttpakker, etterlønn og førtidspensjonering. Mindre synlig og vanskelig å kalkulere er at produktiviteten kan falle, midlertidig eller permanent, fordi ansatte kan oppleve redusert motivasjon og fallende arbeidsinnsats som følge av endringsutmattning, brudd på psykologiske kontrakter og generell frustrasjon. Dersom endringene oppleves som spesielt belastende eller fører med seg utrygghet, risikerer en også at medarbeidere med nøkkelkompetanse velger en exit-strategi og forsvinner. Da er det gjerne slik at de personene

Endringsevne i organisasjoner: forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer

virksomhetene helst vil beholde, også er de som er mest attraktive for andre arbeidsgivere.

Endringer krever også tid og ressurser. Nye systemer skal på plass, personell flyttes på, nye relasjoner etableres og ressurser fordeles. Det er ofte da iakttar, er at oppmerksomheten vendes mot de interne prosessene, mens en har mindre oppmerksomhet på produktutvikling, kvalitet, kunder og markeder. Meyer og Stensaker (2011) refererer til den indiske økonomen Bhagwati som har lansert uttrykket DUP = direkte uproductive, profittsøkende aktiviteter. Med dette mener han de prosessene som settes i gang når ansatte bruker tid og krefter på å sikre sin posisjon og å høste personlige gevinster i endringsprosesser. Særlig kan en iaktta slike aktiviteter blant ledere på ulike nivåer, som ofte vil engasjere seg i posisjonering, revirforsvar og konkurranse om stillinger, prestisje og økonomiske belønninger.

Kotter fremhever også at selv om mange organisasjoner gjennomfører vellykkede omstillingsprosesser, er det enda flere som feiler «in too many situations the improvements have been disappointing and the carnage has been appalling, with wasted resources and burned-out, scared or frustrated employees» (Kotter 2012:4). Som forklaring lister han opp åtte typiske feilgrep som ledere ofte gjør:

1. At en setter i gang omfattende endringsprosesser uten å ha forsikret seg om at nødvendigheten av dette er akseptert av ledere og ansatte, og at en derfor undervurderer hvor tungt det er å drive folk ut av komfortsonene hvis de ikke selv vil.
2. At en ikke lykkes med å etablere en tilstrekkelig innflytelsesrik koalisjon som står sammen om endringene.
3. At en undervurderer betydningen av en felles visjon for hva en skal oppnå.
4. At en underkommuniserer visjonen med en faktor av 10 (eller 100, eller 1000).
5. At en ikke er klar over eller ikke makter å eliminere alt som står i veien for den nye visjonen.
6. At en ikke lykkes med å høste tidlige gevinster.
7. At en for tidlig erklærer at en er i mål.
8. At en neglisjerer nødvendigheten av at endringene er solid forankret i virksomhetens kultur.

Amundsen og Kongsvik (2008) finner at situasjonen i organisasjoner som preges av mange og tunge endringsprosesser ofte resulterer i en form for «endringskynisme» blant ansatte som reagerer negativt og også noen ganger aktivt

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

motarbeider toppdrevne forsøk på å få til forandringer. På grunnlag av synspunkter innhentet gjennom undersøkelser blant personer som har opplevd mange endringer, identifiserer de fem hovedelementer som kan gi grunnlag for slike negative holdninger:

1. *Endring for endringenes skyld.* Det vil si at endringene oppfattes som noe som settes i gang uten annen hensikt enn å gjøre noe nytt i seg selv, uten at dette har opphav i gjennomtenkte strategier for forbedring.
2. *Resirkulering av ideer,* som innebærer at nye utviklingskonsepter ikke representerer nytenkning, men er et utslag av gamle ideer i ny innpakning.
3. *Praksisfjerne løsninger.* Det vil si at begrunnelser og løsninger blir for abstrakte og teoretiske og for lite knyttet til det som er kjent og praktisk.
4. *Manglende synliggjøring av resultater,* som har å gjøre med at de som utsettes for endringer har erfaringer med at tidligere endringsprosesser ikke har resultert i synlige forbedringer.
5. *Pseudomedvirkning,* når ansatte opplever at medvirkningen ikke er reell, og at de i virkeligheten ikke har muligheter til å påvirke endringsprosessen selv om det formelt sett er lagt opp til det.

## Gode endringsprosesser

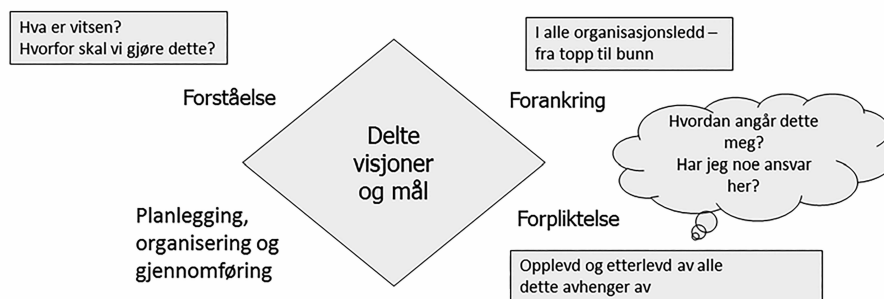
Selv om mange endringsprosjekter ikke resulterer i vesentlige forbedringer, er det også noen som lykkes og som resulterer i bedre og mer effektive organisasjoner. Blant de som lykkes, er det fire kjennetegn som fremstår som sentrale; forståelse, forankring, forpliktelse og planlegging. De tre første er avgjørende for oppslutningen om felles mål og visjoner, og er særlig viktige når endringene forutsetter oppslutning og medvirkning blant ansatte. I kunnskapsintensive organisasjoner med velutdannede og selvstendige medarbeidere er disse holdningene naturligvis helt avgjørende.

## Forståelse

Forståelse innebærer at ansatte har en relativt sammenfallende oppfatning av de utfordringer og muligheter organisasjonen står overfor, og hva som må gjøres for å svare på disse. En viktig retning innenfor organisasjonsteorien som tar opp slike spørsmål, er det som på engelsk omtales som «contingency theory», og der hovedbudskapet er at organisasjoners suksess er avhengig av at det er



Endringsevne i organisasjoner: forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer



**Figur 3** Forutsetninger for oppslutning og gjennomføring

et samsvar mellom interne egenskaper og ytre arbeidsbetingelser. Eksterne forhold som mange organisasjoner må forholde seg til, kan dreie seg om globalisering, endret konkurransesituasjon, teknologiske endringer, nye utfordringer knyttet til miljø og klima, og forandringer av økonomiske og politiske rammebetingelser. Forståelse har også å gjøre med situasjonen internt i organisasjonen: Hva er våre sterke og svake sider, og hvor godt rustet er vi til å møte de eksterne utfordringene vi står overfor? En annen måte å si dette på, er at vellykkede endringsprosesser er avhengig av det internt i organisasjonen eksisterer kommensurable virkelighetskonstruksjoner og delte diskursive rammer. Eller uttrykt noe enklere: At sentrale medarbeidere oppfatter virkeligheten på noenlunde samme måte og at de beskriver den med de samme ordene. En av de viktigste lederoppgavene i endringsprosesser er derfor å bidra til utvikling av adekvate virkelighetskonstruksjoner og tilhørende språkbruk.

Felles forståelse gir også grunnlag for oppslutning om delte visjoner og mål. Inspirert av Kotter (2012:92) kan en liste opp en del gode råd for hvordan en bør kommunisere for å oppnå dette:

- Bruk enkelt språk, og unngå floskler og «technobabble».
- Bruk metaforer og verbale bilder.
- Benytt ulike fora og medier, og både formell og uformell kommunikasjon.
- Gjenta ideen og budskapet så ofte som mulig.
- Led gjennom eksempler, og la det være samsvar mellom ord og handling (mellom prat og praksis). Det er viktigere hva ledere gjør enn hva de sier.
- Forklar sammenhenger og bruk tid på å oppklare eventuelle misforståelser.
- Gi og ta, husk at toveis kommunikasjon alltid har større effekt enn enveisformidling av budskapet.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

## Forankring

Forankring innebærer at visjoner, målsettinger og beslutninger om å gå inn i en omfattende endringsprosess er akseptert og deles av alle viktige aktører. Viktige aktører her er alle de ledere og medarbeidere som en vellykket endringsprosess er direkte eller indirekte avhengig av.

Forankring er vanligvis bare mulig dersom medarbeidere har tillit til organisasjonen og dens ledere (og/eller eiere), både med hensyn til kompetanse, gjennomføringskraft og intensjoner, og at de som ansatte vil bli tatt vare på og har en fremtid i virksomheten. Stikkord er tillitsbygging, åpne prosesser, medvirkning, og tilrettelegging for medarbeideres utvikling. Det motsatte av tillitsbygging og åpenhet kan for eksempel være at begrunnelser og planer møtes med skepsis, og at det raskt sprer seg mistanker om lukkede beslutningsprosesser, skjulte agendaer og urent spill.

Erfaringsmessig er det slik at ansatte venter å få informasjon fra sin nærmeste leder. Dersom lederne på ulike nivåer ikke gjentar og videreformidler endringsbudskapene fra toppen, vil effekten forvitte raskt etter hvert som en beveger seg lenger utover i organisasjonen. Det som trengs er et slags spiralprinsipp, der forståelse og forankring sprer seg som ringer i vannet, men uten at kraften forsvinner underveis.

Både forståelse og forankring krever tid; til å arbeide med virkelighetskonstruksjonene, til å få på plass et begrepsmessig fellesskap og til å ta inn over seg målsettinger og planer. Det en ofte ser, er at ledere er for utålmodige, og at de ikke forstår at også resten av organisasjonen kan ha behov for tid til refleksjon og drøftinger. En måte å si det på er at det må være et visst samsvar i tid når det kommer til å pakke inn og pakke ut grunnleggende ideer. Typisk er at ledere og folk i sentrale posisjoner bruker lang tid på å sette seg inn i en situasjon, kanskje også ved å hente tanker og bistand utenfra, for så å forvente at medarbeidere i løpet av noen timer skal forstå og akseptere det de selv har brukt måneder og år på å komme frem til.

## Forpliktelse

Forpliktelse innebærer at alle det angår opplever at de selv har et ansvar og en rolle i å gjennomføre planlagte endringer på en så god måte som mulig, og for å høste gevinster som det er allmenn enighet om viktigheten av. Forpliktelse kommer dersom de ansatte ansvarliggjøres, ved at planer og tiltak følges opp, og at det er en sammenheng mellom det lederne sier og det som gjøres. Det er også viktig at de ansatte følges opp, får tilbakemeldinger på arbeidet de utfører

Endringsveie i organisasjoner: forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer

og at det eksisterer positive incentiver. Incentivene trenger ikke nødvendigvis å være økonomiske, symbolske belønninger har også stor betydning.

## Planlegging, organisering og gjennomføring

En omfattende endringsprosess i en organisasjon bør betraktes og styres som et prosjekt, dvs. en planlagt aktivitet med et definert mål som skal realiseres innenfor en avgrenset tidsperiode, og der vellykkethet måles mot kriteriene tid, kostnad og kvalitet.

Fra forskningslitteraturen om prosjekter og prosjektstyring vet en at vellykket prosjektgjennomføring henger nøye sammen med kvaliteten på planleggingen, prosjektledelsen, og evnen til å følge opp og eventuelt korrigere kurs og fremdrift underveis. Avgjørende er at en håndterer relasjonene til viktige interessenter («stakeholders») innenfor og utenfor virksomheten, og at en har klarlagt hvilke forutsetninger og ressurser som må være på plass for at en skal komme i mål på en god måte. Det må også legges planer for kommunikasjon og nødvendig opplæring. Begrep som brukes i fagterminologien er *FEED* («front-end engineering design») og «front-end loading», som begge betegner tilnærminger der målsettingen er å få kontroll over fremdrift og kostnader gjennom omfattende forarbeid før utbyggingsprosjekter settes i gang. Avgjørende er at en så langt råd er unngår endringer og tilpasninger underveis i prosessen, fordi dette erfaringsmessig medfører store kostnader og forsinkelser. Slik sett er det derfor ganske oppsiktsvekkende når en iakttar store og omfattende organisasjonsprosjekter som tilsynelatende settes i gang uten grundig planlegging og kvalitetssikring, og uten at alle nødvendige forutsetninger for gjennomføring er kartlagt og ivaretatt. Et typisk eksempel er at en iverksetter nye organisasjonsplaner uten at en på forhånd har forsikret seg om at nødvendig IT-infrastruktur er på plass.

Organisasjonsprosjekter er ofte krevende både med hensyn til arbeidsinnsats, tidsforbruk og oppmerksomhet. En må derfor i planleggingen ta stilling til om en skal etablere en egen prosjektgruppe med dedikerte personer som i en tidsavgrenset periode får dette som hovedoppgave, eller om gjennomføringen skal være et linjeansvar. Uansett må det klargjøres hvem som har ansvar for hva, og hvordan dette ansvaret skal følges opp.

Et ganske vanlig problem i endringsprosesser er at en undervurderer arbeidsmengden, samtidig som en overvurderer organisasjonens kapasitet og endringskompetanse. Det er også vanskelig å få til gode prosesser i situasjoner der organisasjonens kapasitet er presset eller der den økonomiske løfteevnen

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

er begrenset. Et generelt råd er derfor at en bør satse på de store organisasjonsendringene i gode tider, der en kan tillate seg litt slakk.

Dersom en setter i gang omfattende reformer, er det naturligvis fristende å sette opp en lang rekke gode målsettinger som disse reformene skal bidra til å virkeliggjøre. Problemet blir da gjerne at det blir for mange mål som skal oppfylles på en gang, og at det blir vanskelig å prioritere og å konsentrere innsatsen. Det gode rådet her er derfor å begrense ambisjonene, ta ting i rekkefølge, og ikke gå løs på mer enn en har oversikt over og kapasitet til. Kotter understreker viktigheten av at en relativt raskt ser positive effekter av det en setter i gang («short-term wins»), ettersom dette er avgjørende for å opprettholde engasjementet samt troen på visjoner og mål. Gode kortsiktige gevinster kjennetegnes av tre karakteristiske trekk: (1) de er lett synlige for mange, (2) de er utvetydige og det er ikke grunnlag for diskusjon, og (3) de er åpenbare resultater av endringsprosessen (Kotter 2012:126).

For å kunne vurdere fremdrift og resultater, må en på en eller annen måte være i stand til å måle eller registrere hvor langt en er kommet. Det betyr at de målene en sikter mot må gjøres eksplisitte og de må operasjonaliseres. Noen ganger kan måloppnåelse kartlegges kvantitativt. Eksempler kan være inntekter, utgifter, behandlingstider, reklamasjoner eller eksamensresultater. Andre ganger må en benytte ulike typer kvalitative indikatorer som en kan samle inn gjennom observasjoner, intervjuer, fokusgrupper, dialogmøter, spørreskjemaer, eller andre metoder. Treffsikre kvalitative eller kvantitative indikatorer er også nødvendige for at en skal kunne evaluere fremdrift og progresjon i endringsprosessene. Slik prosessevaluering er nødvendig dersom en skal kunne korrigere kursen underveis (i faglitteraturen omtales dette som *formativ evaluering*, mens sluttevaluering betegnes som *summativ*).

## Konsolidering

Erfaringsmessig er det ofte slik at en organisasjon etter en intensiv endringsperiode kan ha en tendens til langsomt å gli tilbake i gamle former og arbeidsmåter. En avgjørende faktor i vellykket organisasjonsendring er derfor at gevinstene konsolideres på en slik måte at de blir varige. Det forutsetter igjen at ledere på alle nivåer engasjerer og forplikter seg, synliggjør resultater og holder trykket oppe, også etter at selve endringsprosjektet er sluttført. Kotter (2012) fremhever som avgjørende for å oppnå konsolidering at nye tankesett og arbeidsmåter tas inn i og forankres som en del av organisasjonens kultur.

Endringsevne i organisasjoner: forutsetninger for å lykkes med organisasjonsendringer

## Ledelse og styring av endring

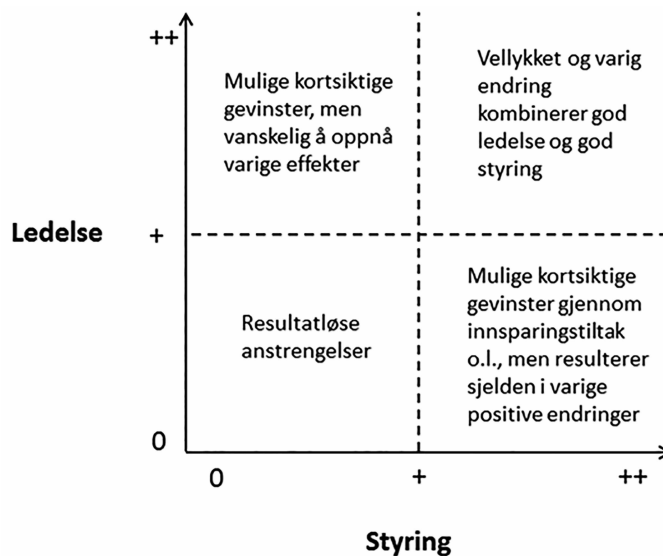
De engelske begrepene *leadership* og *management*, som vi noe upresist kan oversette med ledelse og styring, brukes ofte om hverandre. Det er imidlertid hensiktsmessig å skille dem fra hverandre, fordi de dekker to ulike aspekter ved det å ha ansvar for en organisasjon.

Clegg, Kornberger & Pitsis (2011) definerer management/styring på følgende måte:

[T]he process of communicating, coordinating and accomplishing action in the pursuit of organizational objectives while managing relationships with stakeholders, technologies, and other artifacts, both within as well as between organizations. (Clegg, Kornberger & Pitsis 2011:19)

Styring dreier seg altså om formelle aktiviteter og beslutninger: investeringer, driftsbudsjetter, regelverk, avtaleinngåelser, organisasjonsplan, tilsetninger osv.

En god definisjon av ledelse, utarbeidet i det store internasjonale GLOBE-prosjektet<sup>1</sup> finner vi hos Robert J. House mfl.; «the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute towards the effectiveness



**Figur 4** Ledelse, styring, kortsiktige gevinster og varig endring (etter Kotter 2012:134)

<sup>1</sup> Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

and success of the organizations of which they are members» (House mfl. 2004:15). Jan Ketil Arnulf sier at: «Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt» (Arnulf 2012:13). En annen vanlig forståelse av ledelse er at det dreier seg om «å skape resultater ved hjelp av andre». Ledelse forstått på denne måten dreier seg altså om arbeid med mennesker, om motivasjon og om å skape engasjement.

Kotter peker på at vellykkete endringsprosesser forutsetter både styring og ledelse. Han oppsummerer dette i en firefeltstabell, der han også skiller mellom kortsiktige og temporære resultater, og mer varige og robuste endringer.

## Referanser

- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008): *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Arnulf, J.K. (2012): *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Clegg, Stewart, Kornberger, Martin & Tyrone Pitsis (2011) *Mangaing and Organizations. An Introduction to Theory & Practice*. London: Sage
- Enehaug, H. & Thune, T. (2007): *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. Oslo: AFI.
- Hirschman, A.O. (1970): *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (Eds.). (2004): *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
- Kotter, J.P. (2012): *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, C.B. & Stensaker, I.G. (2011): *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

# Capriccio for en kontratenor

Einar Tore Larssen

Skolesjef, General, Kadetter, Kolleger, Ærede Gjester,

Å ha vilje og evne til å utforme og gjennomføre endringer vi selv eller andre ønsker, er en strategisk kapital for en hvilken som helst organisasjon. At Luftkrigsskolen så vel som Luftforsvaret er i besittelse av slik kapital, trenger en ikke lete veldig lenge for å kunne fastslå. Om en påtroppende skolesjef her på Kuhaugen ønsker mer fokus på grunnleggende militære ferdigheter, kaster vi oss lojalt rundt og innretter fagplaner, undervisning og årskalender på en måte som tilfredsstiller de behov sjefen har signalisert. Når statsministeren og noen til snakker sammen på telefon og finner ut at Norge er i krig, tar det ikke mer enn et døgn eller to før halve Luftforsvaret er på vingene med kurs for Kreta.

Av og til hender det at det fellesskapet vi sokner til, møter endringskrav som verken utløser massiv, spontan jubel eller stille, oppgitt resignasjon. Da kan det være greit å ha en kapitalkonto som åpner for andre former for uttak enn strategiske saltomortaler. Da tyskerne overleverte sitt ultimatum til norske myndigheter i de tidlige morgentimene den 9. april med krav om endringer få nordmenn drømte om og ingen ansvarlig politiker hadde bedt om, sto nasjonen overfor et valg der alternativene var kamelslukende tilpasning eller åpen, innbitt motstand. Etter at det første, kaotiske døgnet var over og Storting og regjering hadde tvilt seg fram til klarhet, var det gudskjelov ikke endringsevne og endringsvilje de spurte etter, men tvert imot evne og vilje til motstand mot de endringer tyskerne ønsket seg.

Noen av de endringsprosesser livet fører oss inn i uten at vi på noen måte har bedt om det, ligger i spenningsfeltet mellom en lunefull natur og en kultur som ikke alltid vet sitt eget beste. Klimaendringene, som stadig synes å bli tydeligere, åpner for framtidvisjoner som slett ikke er lystelige. Et nokså samstemt kor av forskere og politikere mener at det er en korttenkt forbrukskultur som er drivkraften bak dette og etterlyser høylydt forpliktende tiltak som kan stanse utviklingen. Hva slikt vil kreve av vilje og evne og internasjonal konsensus, er så formidabelt at det ikke gir grunn til overdreven optimisme.

Også i det lille formatet hender det stadig vekk at naturen finner på ting som ikke passer oss noe særlig. Ofte rammer endringene den enkelte av oss direkte

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

og engasjementet blir deretter. Hva bruker vel ikke den ene halvparten av den norske befolkning på kosmetiske og kirurgiske mirakelkurer så snart de første ørsmå rynkene viser seg. Og hva mobiliserer vel ikke den andre halvparten av den samme befolkning av ressurser og kreativitet for å gjenopplive gløden i en glissen hårmanke og forhindre at et halvminutt eller to i torso foran speilet blir til en blekfet masochistisk eksersis. Jakten på den evige ungdom styres av en kulturdrevet forfengeligheit som er åpen for det meste når det gjelder å finne på ting som kan forsinke og kamuflere de endringssymptomer som den naturgitte aldringen påfører oss.

Et av de mest eksentriske tiltak som den europeiske kultur har prestert å finne på når det gjelder å hindre naturen i å gå sin gang, er legemliggjort i de kastratsangere som barokktidens publikum elsket å lytte til. Det dreide seg om unge, talentfulle gutter som var blitt skviset i spenningsfeltet mellom natur og kultur og som i kraft av et uimotståelig press fra viljesterke foreldre og foresatte hadde latt seg lokke til å ofre sin manndom for å kunne bevare guttestemmens toneleie og klangfarge. Bakgrunnen for dette skjendige «ballerov», var et pavelig forbud mot å la kvinnelige sangere opptre i kirke og opera. Siden begge disse fora hadde legitime behov for sangstemmer som kunne svinge seg opp i det høye C, og siden deler av det repertoaret det her var snakk om, bød på så krevende sangtekniske utfordringer at det nær sagt var umulig for en uskolert guttestemme å øve det inn før det hele var for sent, var det selvfølgelig en besnærende tanke å kunne manipulere barndommens stemmeprakt til å vare livet ut. Man opprettholdt ganske enkelt én evne ved å gjøre kål på en annen. Hva denne perverse praksisen må ha forårsaket av savn og fortvilelse hos ofrene etter hvert som de ble gamle nok til å oppleve og erkjenne sin egen annerledeshet, er vanskelig for oss å fatte.

I dag er kastratsangere heldigvis en utdødd rase som selv ikke de mest ihuga kulturvern-forkjempere har klart å bevare. Kirken har for lengst åpnet dørene for kvinnelige sangere både i og utenfor kirkerommet. Samtidig står verden tilbake med en flora av fantastiske barokkoperaer der de mannlige hovedroller er utformet for et stemmeleie som ingen menn naturlig besitter. Løsningen har i mange år vært å la endringsvillige kvinner synge disse rollene, sminnet, utkledd og «strapped down» etter alle kunstens regler. I løpet av de siste tiårene har det imidlertid meldt seg en genuin interesse for å få slutt på dette maskespillet og sørge for at roller med hærførere, konger og elskere blir tolket av vaskeekte mannfolk med en intakt, velfungerende indreballistikk. I dag finnes det faktisk en liten eksklusiv krets av mannlige sangere som har evne til å utføre dette. Det dreier seg om såkalte kontratenorer, som gjennom hardt arbeid og årelang trening har klart å utvikle en sangteknikk som setter dem i



Capriccio for en kontratenor

stand til å synge i et leie stemmeskiftet naturlig utelukker. Vi har med andre ord å gjøre med en kulturelt betinget evne, unnfanget, båret fram og forløst av menneskers vilje til å overvinne en av naturens endringer uten å måtte ty til kosmetikk og skalpell.

Vi er så heldige her i dag at vi har fått besøk av Daniel Sæther, en av de ytterst få norske kontratenorer. Han skal få sjansen til å utfolde seg i en høystemt rolle som keiser og hærfører. Med seg har han et håndplukket ensemble av blåsere fra Luftforsvarets Musikkorps som har latt seg inspirere til å bli med på dette lille capriccio. Sammen skal de framføre arien «Va tacito» fra Händels opera *Giulio Cesare in Egitto*. Rollefiguren er mannen som sto i sentrum for Romerrikets store, politiske endringsdrama, overgangen fra en senatsstyrt republikk til et keiserdømme dominert av store krigere og sterke maktpersoner. Året er 47 f. Kr., og Cæsar befinner seg i Egypt der han må belage seg på snikangrep fra svikefulle rivaler og hevnløstne slektninger av folk han har ryddet av veien. I kulissene lurar den smellvakre Cleopatra som formelig strutter av evne og vilje til å snurre selv de mest endringsresistente mannfolk rundt lillefingeren. Alt kan med andre ord skje, og Cæsar skjønner at her gjelder det å trå varlig. «Va tacito» betyr: «går stille» slik den listige jegeren gjør når han er ute etter bytte.

Kjære seminarister, sett dere behagelig tilbake i stolsetet, spenn forventningsbeltet, stem sanser og sinn til godlyd og ta vel imot Daniel Sæther og Luftforsvarets Musikkorps.



# Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skråblikk på Ibsens Brand

Einar Tore Larssen

Ingen målrettet menneskelig handling vil kunne gjennomføres dersom utøveren mangler vilje eller evne til å realisere det han eller hun har satt seg fore. Dette gjelder uansett om handlingsmålet er å endre verden eller å bevare den slik den er. Når President Putin i løpet av noen dager kan lykkes med å innlemme Krim i den russiske føderasjonen, er det fordi Russland av i dag har vilje og evne til å gjøre nettopp dette. Slik endres Europakartet på rekordtid uten at Ukraina eller dets indignerte støttespillere kan eller vil gjøre det som skal til for å forhindre det. Putins ambisjoner lykkes kort og godt fordi motparten mangler vilje og evne til å yte tilstrekkelig motstand.

Kravet om vilje og evne gjelder uinnskrenket, både når utøveren opererer alene, og i scenarier der vedkommende er avhengig av andre for å oppnå resultat. I sistnevnte tilfelle kompliseres prosessen av at vilje og evne må være til stede, ikke bare hos igangsetteren, men også hos den eller de som skal fullbyrde handlingen. I flerleddete handlingskjeder der veien fra beslutning til målrealisering passerer gjennom mange instanser – jf. krigshandlingers omsetningsforløp fra politisk nivå til soldaten i felt – fordres det at utøverne i alle ledd og på alle nivåer kan og vil det som kreves for å nå målet. Da norske piloter slapp sine endringsorienterte bomber over Libya i 2011, befant de seg i den spisse enden av en kjede som gikk fra FN via statsministerens kontor til cockpit. Enhver seriøs analyse av de resultater som ble oppnådd, må nøye granske forholdet mellom ambisjon og tiltak og kritisk vurdere om den mobilisering av militærfaglig vilje og evne som den politiske beslutningen utløste, var tilstrekkelig og egnet til å realisere det eller de mål FN og regjeringen hadde satt seg.

Det er imidlertid ikke bare egen vilje og evne som avgjør om et handlingsmål lar seg realisere. Slett ikke sjelden er det slik at andres vilje og evne står i veien for det en selv ønsker å oppnå. Luftmaktens teoretikere har i snart

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

ett hundre år diskutert om det er motstanderens vilje eller hans evne innsatsen bør rettes inn mot, når et strategisk angrep skal planlegges og gjennomføres. Det de er opptatt av, er å utvikle operasjonskonsepter som gjør det mulig å isolere og nedkjempe det eller de elementer som til syvende og sist hindrer angriperen i å oppnå det han ønsker seg. Enkelt sagt, dreier det seg om å finne minste motstands vei til målet. Enkle løsninger her er det derimot sjelden lett å finne. Erfaringene spriker, spørsmålene blir mange og usikkerheten stor. Eksisterer det i dag en farbar minste motstands vei til en stabil og varig fred i Afghanistan? Har Taliban evner som effektivt lar seg bekjempe med militær høyteknologi? Lar det seg gjøre å bearbeide viljen til denne bevegelsen på en måte som medfører at den ikke lenger står i veien for de mål Vesten har satt seg? Hvor ligger nøkkelen til selvmordbomberens evne, og hva skal egentlig til for å ramme noe så diffust og ubestemmelig som viljen? Er det overhodet mulig å meisle ut strategier som på en utvetydig måte skiller en motstanders evne og vilje fra hverandre?

«*Fighting is not the real essence of war, nor even a desirable part of it.*», konkluderer John Warden i «The Enemy as a System». «*The real essence is doing what is necessary to make the enemy accept our objectives as his objectives.*»<sup>1</sup> I den grad «*accept*» er en viljessak, kan det her se ut som om det er motstanderens vilje angriperen alltid må ha som mål for det han foretar seg. Det Warden imidlertid unnlater å si i klartekst, er hva som skal til av handling for å oppnå slik aksept. Ut fra påstander som «*Our objective will almost always involve doing something to reduce the effectiveness of the overall system...*»<sup>2</sup>, kan det virke som om det i hovedsak er evnen angriperen må ha for øye, når motstanderens vilje skal bearbeides på en slik måte at den føyer seg og gir etter<sup>3</sup>. Wardens konklusjon ser i realiteten ut til å være at veien til viljen «*almost always*» går gjennom evnen. I så fall er han helt på linje med de synspunkter Clausewitz framsetter i åpningskapitlet i *Vom Kriege*.<sup>4</sup>

Kan man så ut fra et slikt resonnement utvetydig slå fast at Saddam Hus-

1 Warden, John, (1995): «The Enemy as a System», *Air Power Journal*, Spring 1995, s. 55.

2 Ibid., s. 55.

3 Jeg leser her «effectiveness» som et uttrykk for motstanderens samlede evne til å operere, dvs. hans kampevne.

4 Clausewitz, Carl von (1980): *Vom Kriege* (Neunzehnte Auflage). Troisdorf: Dümmler Verlag, s. 192. «Gewalt, d.h. die physische Gewalt ... is also das Mittel, dem Feinde unseren Willen aufzudringen, der Zweck. Um diesen Zweck sicher zu erreichen, müssen wir den Feind wehrlos machen, und dies ist dem Begriff nach das eigentliche Ziel der kriegerischen Handlung.» Å gjøre fienden vergeløs, («wehrlos»), kan vanskelig forstås som noe annet enn å ta fra ham evnen til å forsvare sine interesser. Dette er, slik jeg leser Clausewitz, forutsetningen for å nå det mål («Zweck») som innebærer å påtvinge fienden ens egen vilje.

Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skråblikk på Ibsens Brand

sein tapte Gulfkrigen fordi han til syvende og sist ikke hadde vilje til å bære de kostnader krigen påførte ham, eller var det tvert imot slik at mannen trakk styrkene sine ut av Kuwait fordi soldatene hans ikke lenger hadde evne til å holde okkupasjonen gående? Er årsaksforholdet så entydig at det kan tenkes at den ene forklaringen følger av den andre uten at de utelukker hverandre, eller er det kanskje slik at ingen av dem treffer skikkelig? Årsakslogikk er i seg selv en innfløkt materie der paradoksene sitter tett og der det svært ofte er vanskelig å finne klare og fyldestgjørende svar. I konflikter der handlingen drives av menneskers vilje og evne, kan årsaksforholdene lett bli så komplekse at det ikke lar seg gjøre å trekke sikre konklusjoner om hva som til syvende og sist er årsaken til at det gikk som det gjorde. «*Es ist alles im Kriege sehr einfach*», sier Clausewitz, «*aber das Einfachste ist schwierig*».<sup>5</sup> Det samme kan man med en viss rett si gjelder for den forskning som på godt norsk i dag kalles «War Studies». I spenningsfeltet mellom vilje og evne hersker et semiotisk halvlys, «*ein Dämmerlicht*», som gir klare assosiasjoner til den «tåke» Clausewitz anvender som uvisshetsmetafor for krigens handlinger i sin alminnelighet.<sup>6</sup>

## Om villen og kunnen

Jeg skal i det følgende forsøke å kaste et visst lys over hva det er som gjør vilje og evne til nødvendige forutsetninger for målrettede handlinger, og med det som utgangspunkt gi meg ut på en drøfting av det uoversiktlige forholdet mellom de to kategoriene. For å gjennomføre dette, ser jeg ingen bedre utvei enn innledningsvis å gå nærmere inn på hva «vilje» og «evne» egentlig står for.

La meg begynne med å fastslå at «vilje» og «evne» begge må kunne oppfattes som iboende egenskaper hos handlingsutøver. Når en utøver *vil* noe, handler han eller hun ut fra et indre ønske om å realisere en eller annen *ambisjon*.<sup>7</sup> Når en utøver *kan* noe, i betydningen «*er i stand til noe*», innebærer det at vedkommende er i besittelse av de egenskaper som skal til for å gjennomføre handlingen. Når dette er sagt, melder det seg straks et behov for

5 Ibid., s. 261.

6 Ibid., s. 289.

7 I flerleddete handlingskjeder må man som prinsipp legge til grunn at det er igangsetterens iboende ønske som utgjør ambisjonen, og ikke hva et mer eller mindre tilfeldig handlingssubjekt lenger ut i kjeden måtte ha av personlige ønsker. Det som kreves av slike «medarbeidere», er at de har evne til å gjøre det som er nødvendig, samt at de som et minimum ikke er ofre for en egenvilje som hindrer dem i å utføre de foreskrevne handlinger.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

å påpeke at de to begrepene, formelt sett, ikke er av samme kaliber. Mens «evne» er noe en utøver har eller ikke har, og oppstår som handlingsforutsetning i det øyeblikk en eller annen kritisk grense av «i-stand-til-væren» passerer – «evne» er med andre ord en «enten-eller-egenskap» og ikke noe man har mye eller lite av, – er «vilje» en uavgrenset kategori som alle handlingsutøvere må forutsettes å besitte i større eller mindre grad. Som mengde betraktet lar «vilje» seg oppfatte som et kontinuerlig intervall på en ambisjonsakse som for enkelhets skyld kan antas å strekke seg fra «absolutt viljeløshet» (dvs. fravær av vilje eller «nullvilje») til «absolutt» eller uendelig vilje. Som språkbrukere er vi med andre ord i en situasjon der vi kan identifisere «evne» som en «terskelverdi»<sup>8</sup> i et intervall (kontinuum) vi foreløpig mangler en hensiktsmessig betegnelse for, mens vi har oppfattet «vilje» som betegnelse for et intervall (kontinuum) i hvilket vi foreløpig mangler «terskelverdi».

For å rydde opp i denne ubalansen velger jeg her å innføre den ukurante betegnelsen «*kunnen*» for det intervall av kunnskap, ferdighet og andre fysiske, psykiske, økonomiske og sosiale egenskaper «evnen» innbefatter. «Kunnen» er dermed å forstå som den substans av «i-stand-til-væren» i hvilken terskelverdien «evne» konstituerer seg som form. På tilsvarende vis velger jeg å innføre den ikke mindre ukurante betegnelsen «*villen*» for det intervall av ønske, ambisjon og målrettet higen jeg til nå har kalt «vilje», og benytte sistnevnte term som eksklusiv betegnelse for terskelverdien «tilstrekkelig villen». Når en handling skal utføres, spiller det ingen rolle om utøveren har mye eller lite «villen», det eneste som teller er at vedkommende har **nok** «villen», dvs. at han eller hun har **vilje** til å utføre målrettet handling.

## Om mål og verdier

Hva er det så som avgjør hvor terskelverdiene ligger, m.a.o. hvordan fastsettes grensene for den mengde av «kunnen» og «villen» som skal til for at en målrettet handling skal kunne gjennomføres? Mens kategoriene «villen» og «kunnen» i seg selv begge er måluavhengige, vil **vilje** og **evne** til handling begge stå i et avhengighetsforhold til handlingens **mål**: vilje og evne er vilje og evne til å **oppnå noe**, til å gjennomføre en plan eller realisere en ambisjon. Inn i de to intervallene jeg har kalt «villen» og «kunnen» er det derfor målet som,

<sup>8</sup> Jeg anvender her bevisst «terskelverdi» og ikke «grenseverdi» for å markere at det kvantum «villen» det er snakk om, ikke representerer intervallets yttergrense, men et internt optimum der den modale kategorien det er snakk om, passerer et nivå som gir grunnlag for handling.

Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skråblikk på Ibsens Brand

gjennom et gitt handlingsscenario, projiserer inn de spesifikke terskelverdiene «vilje» og «evne». «Vilje» og «evne» må dermed forstås som tilstrekkelig «viljen» og «kunnen» til å utføre den eller de handlinger som kreves for å nå målet.

Da NATO i 1999 besluttet å bombe Milosevic ut av Kosovo og forutsatte at alliansepartnerne lojalt sluttet opp om operasjonen, skapt det terskelverdier som satte det politiske Norge i moralsk katterpine og det norske Luftforsvaret i pinlig forlegenhet. Viljen til å være med og ta liv i en operasjon uten FN-mandat og uten forankring i Nato-charterets artikkel 5, var ytterst skrantende i den norske regjeringen. Jeg anser det som mer enn sannsynlig at det må ha kostet statsminister Bondevik atskillig sjelekamp å motstrebende skulle innrømme at Norge over natten var blitt en del av «en begrenset militær aksjon».<sup>9</sup> Han ville det neppe, men følte vel at han ikke hadde noe valg. På det daværende tidspunkt var imidlertid evnen til å bombe notorisk fraværende i det norske Luftforsvar. Enkelt sagt var repertoaret omtrent som følger: Avskjære og bekjempe fiendtlige luftstridskrefter som bevisst krenker norsk luftterritorium? «Ja, definitivt!» Angripe sjøsmål som truer med invasjon? «Ikke det vi liker aller best, men må vi, så må vi!» Bombe levende vesener som puster og rører seg på bakken? «Ikke tale om!» Appetitten på denne type oppdrag hadde vært laber i de fleste sammenhenger etter 1945 og kapasiteten var blitt avskrevet som uaktuell etter innføringen av F-16<sup>10</sup>. Kanskje var det en ørliten trøst og en kjærkommen oppstiver for statsministerens handlingsvilje å vite at om det ble bombet, så var det i det minste ingen norske piloter som utførte handlingen.

I løpet av de tolv årene som fulgte i kjølvannet av Kosovo, fant det imidlertid sted en formidabel mobilisering av bombekunnen og bombevillen på norsk hold. Etter at Bondevik var blitt til Stoltenberg, forsvant sjelekvalene og tafattheten litt etter litt som dugg for sola og de respektive terskelverdiene

9 At Norge var i krig med Jugoslavia kom det ikke på tale å innrømme. I følge *Dagbladet*, 25.03.1999, falt ordene slik: «Jeg vil reservere meg mot at Norge er i krig. Vi har ikke erklært krig mot noe annet land. Vi er med i en begrenset militær aksjon.» Pressekonferanse, Statsministerens kontor, 24. mars, 1999. Bondevik har i ettertid innrømmet at han her bevisst ordla seg på en måte som kunne bidra til å føre folk bak lyset.

10 Det er ikke urimelig å anta at de sterke egenerfaringene med tysk og alliert bombing av mål i Norge under Den annen verdenskrig kan ha vært medvirkende til den tilbakeholdenheten norske myndigheter i etterkrigstiden viste overfor denne luftmilitære kapasiteten. De massive ødeleggelsene i april dagene 1940 og de tunge allierte angrepene i krigens slutfase må nødvendigvis ha satt sine spor hos folk og øvrighet og kan ha gitt næring til en form for moralsk og politisk aversjon mot å bombe. Det var altså ikke nødvendigvis slik at det var Luftforsvaret som vegret seg mot å utføre denne typen oppdrag. De politiske rammene myndighetene definerte da F-16 ble innført sent på 70-tallet, la i mange år klare begrensninger på luftstridskreftenes handlingsrom. Enkelt sagt gikk det hele ut på at Norge skulle ha et effektivt «luftforsvar» men ikke noe «luftangrep». Norske flyvere som deltok i Kosovokrigen, har i ettertid gitt uttrykk for at de opplevde det som frustrerende å bare kunne bidra med kapasiteter som var forholdsvis lite etterspurt.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

utgjorde ikke lenger noe særnorsk hinder. Da Libyaoperasjonen ble iverksatt våren 2011, kunne det virke som om den politiske selvransakelsen nærmest var fraværende<sup>11</sup>. Ambisjonen om «å beskytte sivilbefolkningen ved å håndheve et flyforbud over libysk territorium»<sup>12</sup> ble oppfattet som befriende stueren i politisk forstand, og det norske Luftforsvaret fulgte umiddelbart opp med å demonstrere bombeevner som lå langt over gjennomsnittet i Natoklassen. Litt flåsete kan man kanskje si at luftseilasen fra Kosovo til Libya tok Luftforsvaret og norske kampflypiloter fra et lite eksponert, moralsk uklanderlig «typisk best å være norsk», til et pågående djervt og hardtslående «typisk norsk å være best». Dette utgjør en operativ omstilling som i en viss forstand er mer dramatisk enn den omfattende organisatoriske endringsprosess Luftforsvaret i dag er i ferd med å gjennomføre. Om FN-mandatet på veien fra East River til cockpit ble tolket og tøyd ut over de grenser norske politikere så for seg da de ga Luftforsvaret oppdraget, er et spørsmål enhver seriøs endringsundersøkelse bør kunne stille.

## Om målrettede handlingers forutsetningsparadigme

Etter denne besværlige terminologiske eksersis er det på tide å se nærmere på hva slags vilje- og evnekonstellasjoner som inngår i det en kan kalle «målrettede handlingers forutsetningsparadigme»<sup>13</sup>. Det dreier seg om å skaffe til veie en oversikt over de varianter (kvanta) av «villen» og «kunnen» som kan utløse, eller eventuelt blokkere for, ambisjonsrealiserende handlinger.

Det første som må fastslås, er at vilje og evne er nødvendige forutsetninger, ikke bare for målrettede handlinger, men også for målrettet avholdenhet fra mulige handlinger. Bevisst å avstå fra å utføre en gitt handling som en selv eller andre ønsker utført, er i seg selv en handling som krever vilje og evne. Rundt årsskiftet 2002/2003, da president Bush forsøkte å stable på beina en bred internasjonal koalisjon som skulle gjøre ende på Saddam Husseins regime og ta rotta på «*the guy who tried to kill my dad*», støtte han på uforutsett motbør

11 Ubekreftede men hardnakkede rykter vil ha det til at det politiske Norge ved denne anledning kvittet seg med hva man måtte ha hatt av motforestillinger mot krig i løpet av noen raske telefonsamtaler.

12 FNs Sikkerhetsråd, Resolusjon 1973.

13 Det finnes selvfølgelig andre forutsetninger enn evne og vilje i dette paradigmet. Disse vil ikke bli diskutert her. Spesielt interesserte vil kunne lese mer om dette under oppslaget «modalité» i Greimas, A. J. & Courtés, J. (1979): *Sémiotique, Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Hachette, Paris, 1979 eller under «modalitet» i Greimas, A. J. & Courtés, J. (1987): *Sémiotik, Sprogteoretisk ordbog*, Aarhus Universitetsforlag, Århus, Dansk utgave ved Per Aage Brandt og Ole Davidsen.



Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skråblikk på Ibsens Brand

fra flere hold<sup>14</sup>. Land som Frankrike, Tyskland og Norge lot seg slett ikke friste av planene om et slikt felttog og alle tre viste vilje og evne til å avslå (avstå fra) å bli med på det den amerikanske presidenten inviterte til. At vesle Norge på det daværende tidspunkt<sup>15</sup> hadde ryggrad nok til å betakke seg, kan i etterpåklokskapens lys virke noe pussig, men episoden skriver seg med en viss logikk inn i en seiglivet tradisjon for tilbakeholdenhet i utøvelse av militær-makt som går fra nordisk nøytralitetspolitikk, via et selvpålagt «nei» til stående NATO-styrker på norsk jord i fredstid, til fromme ønsker om atomvåpenfrie soner i Norden og til oppsiktsvekkende fotnoter om stjernekrig<sup>16</sup>.

De ulike variantene av handlingsrelatert «villen» og «kunnen» lar seg utfolde på følgende måte dersom vi tillater oss å projisere dem ned på Grei-mastradisjonens semiotiske kvadrat<sup>17</sup>, se *Figur I* og *II*. Å «gjøre (x)» « står for en gitt, ikke spesifisert handling som den enkelte projeksjon er innrettet mot.

14 Bildene av de herostratiske lederne for «the coalition of the willing», som møttes på Azorene i mars 2003 og markerte opptakten til angrepet på Irak, gikk verden over. Den portugisiske statsministeren, Jose Manuel Barroso, fungerte som vert for de frammøtte, mens antallet virkelige helter begrenset seg til tre: Aznar, Blair og Bush.

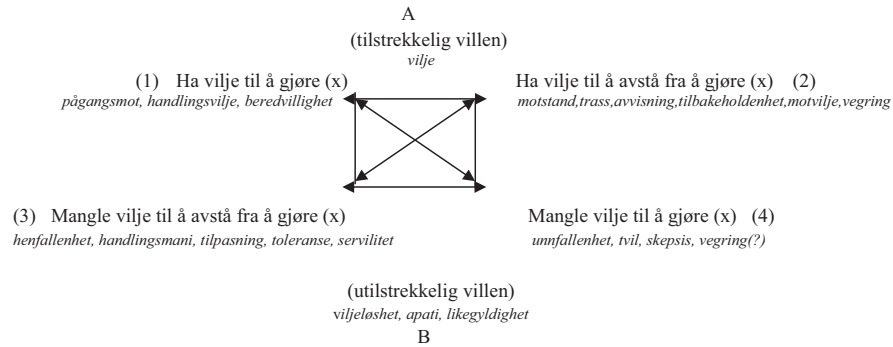
15 Det var da bare gått et drøyt år siden 11. september 2001, og USAs allierte var, som rimelig kan være, fortsatt fulle av sympati og forståelse for det som stormakten foretok seg i den såkalte «kri-gen mot terror».

16 Arbeiderpartiet har på sett og vis vært hovedforvalteren av denne tilbakeholdenheten i hele etter-krigstiden. Den opprinnelige reservasjonen overfor stående Nato-styrker på norsk jord i fredstid, ble formulert mens Gerhardsen og Bratteli satt sentralt i partiledelsen og kan ha hatt både real-politiske (ikke irritere Sovjetunionen) og partipolitiske (ikke provosere Nato-skeptikerne i par-tiet unødvendig) årsaker. Det noe kontroversielle forslaget om atomvåpenfrie soner i Norden ble framsatt av daværende havrettsambassadør Jens Evensen i 1980. Knut Frydenlund, som den gang var utenriksminister, skal ikke ha vært orientert om initiativet og har blitt framstilt som sterkt kritisk til framgangsmåten. Enden på visa ble likevel at tilbakeholdenhetslinjen i Arbeiderpartiet på ny ble markert da partiets landsmøte i 1981 ga Evensens forslag sin støtte. Fotnotene vedrør-ende SDI ble skrevet av Johan Jørgen Holst da han var forsvarsminister på 80-tallet, og vakte atskillig oppsikt og irritasjon både her hjemme og hos våre alliansepartnere. Etter 2003 har det vært smått med eksempler på norsk tilbakeholdenhet i spørsmål om militær maktutøvelse. Det man med god grunn kan undre seg over i dag, er om denne tilbakeholdenhetstradisjonen er i ferd med å forvitne eller om den er borte for bestandig.

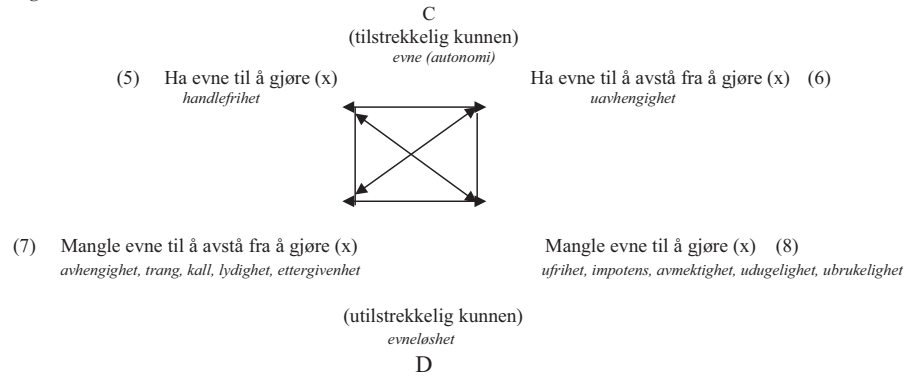
17 «Det semiotiske kvadrat» eller «le carré sémiotique» er en modell for analyse av språklig innhold som ble presentert for første gang i *Yale French Studies*, nr. 41, 1968, og som deretter gikk igjen som en «landeplage» i mye av det som ble publisert av semiotisk og samfunnsvitenskapelig litteratur på 70- og 80-tallet. Interesserte lesere vil finne den utførlig beskrevet i Greimas, A. J. & Courtés, J. (1979) og (1987). Modellen har i dag et tydelig fossilt preg og en umiskjennelig eim av steindød strukturalisme, men den er fortsatt et nyttig redskap for stivbeinte museumsvoktere som forsøker å skrive systematisk om innhold og posisjoner i menneskeskapte intriger og konflikter. Oppmerk-somme lesere vil se at det er tenkning av tilsvarende type som ligger til grunn for Per Morten Schieflos «Figur 3», jfr. herværende artikkel «Forutsetninger for å lykkes med organisasjonsend-ringer». Hans figur er riktignok speilvendt i forhold til standardversjonen der den positive deixis alltid ligger på venstre side, men like fullt umiskjennelig greimasiansk. For å gjøre det enklere for uinnvidde å følge analysen, har jeg her tillatt meg å gi den en språklig ansiktsløfting og innført, «ha vilje til å gjøre» og «mangle vilje til å gjøre», for hhv. «vouloir faire» og «ne pas vouloir faire». Tilsvarende tilrettelegging er gjort for de øvrige betegnelse i *Figur I* og *II*. I sistnevnte har originalen «pouvoir faire» og «ne pas pouvoir faire».

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

Figur I:



Figur II:



En del av de tolkninger de enkelte varianter åpner for, er satt i kursiv under hver projeksjon på figurene. Tolkningene vil kunne variere betydelig i innhold og intensitet, avhengig av om de representerer handlinger rettet mot mål som utøveren selv ønsker å realisere, eller om de er knyttet til handlinger iverksatt for å realisere mål andre enn utøveren selv har definert. Spesielt gjelder dette variantene (3), (4), (7) og (8). For eksempel vil den «trang» som er oppført under tolkningen av (7), måtte leses som et uttrykk for en form for indre nødvendighet som utøveren ikke er i stand til å tøyse, mens «lydighet» og «underdanighet» representerer tolkninger av (7) som markerer fravær av evne til å stå i mot det andre ønsker at utøveren skal foreta seg. Det er heller ikke alltid enkelt å fastslå om en gitt tolkning hører hjemme på øverste eller nederste nivå i kvadratet. Skal «vegring» stå under (2) som et uttrykk for tilstedeværelse av «vilje til handlingsavståelse», eller bør det plasseres under (4)

Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skråblikk på Ibsens Brand

som en variant av kategorien «fravær av vilje til handling». Hvor mye «villen» finnes det egentlig i «vegring»? Er det snakk om en eksplisitt form for terske-loverskridende «motvilje» som innebærer en tydelig avvisning av den aktuelle handling, eller må ordet snarere forstås som et uttrykk for mangel på vilje til handling?

Som om ikke dette var nok, vil en sammenlikning av tolkningsvarianter under (7) og (3) vil vise at det slett ikke alltid er lett å skille konsekvent mellom «villens-» og «kunnens-relaterte» tolkninger. Hva det egentlig er som utgjør forskjellen mellom «servilitet» forstått som «betingelsesløs underkastelse under en annens vilje» i (3), og «ettergivenhet» forstått som «mangel på evne til å motsette seg det en annen ønsker» i (7), er ikke lett å avgjøre, heller ikke hvordan man i praksis kan se forskjell på handlinger som kan tilskrives den prekære mangel på «avståelseskunnen» i «trang» (7) og handlinger som skyldes det kroniske underskudd på «avståelsesvillen» i «handlingsmani» (3). Dette kan være en indikasjon på at den «uoversiktighet» jeg viste til innledningsvis angående forholdet mellom «kunnen» og «villen», lett kan forkludre analyseresultater som i og for seg virker tilforlatelige. Clausewitz «tåke» har en lumsk meteorologi som det ikke er lett å bli klok på. Vi kan uten videre slå fast at det å tolke analyseresultater av herværende type, må forstås som en kreativ praksis som i blant kan åpne for spontane forståelsesgjennombrudd og andre ganger kan føre en forvirret stakkar dypt inn i den semantiske jungelen og derfra helt ut på viddene. Å tolke kan heller aldri bli til noen uttømmende prosess, det vil alltid finnes reststrata man har oversett eller bevisst sett bort fra. Konklusjonen må være at tolkninger ikke må tas for annet enn det de er, og at de må brukes med nennsomhet.

*Figur I* gir oss et inventarium på seks varianter av handlingsrelatert «villen». A<sup>18</sup> er en kompleks term som representerer den logiske disjunksjonen av «vilje», og som utfolder seg analytisk gjennom den «og/eller-relasjon» som holder mellom (1) og (2). Vilje er tilstrekkelig «villen» til å gjøre (x) og/eller avstå fra å gjøre (x). Greimastradsjonen omtaler (1) og (2) som kontrære størrelser, eller «motpoler» på en felles akse av tilstrekkelig «villen». Med «kontrære» forstås at de ikke begge lar seg omsette i handling på samme tid

18 Greimastradsjonens «carré» opererer ikke med egne symboler for disjunksjon og konjunksjon, her innskrevet som A og B, C og D, men nøyer seg med å benevne de fire hjørnene som er nummerert i modellen. Jeg tar de sammenholdte termene med her, dels fordi de tydeliggjør det logiske fundamentet i modellen, dels i solidaritet med arbeider Greimas selv omtaler som forbilder og inspirasjon. Det dreier seg om Viggo Brøndahl og Robert Blanché som begge har presentert analysemodeller med seks poler hvorav én er kompleks (disjunkt) og én nøytral (konjunkt). For referanser, se bibliografi.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

og under de samme vilkår. Man kan ikke på et gitt tidspunkt gjennomføre en ønsket målrettet handling og på samme tid avstå fra å gjennomføre den samme handling.<sup>19</sup> En utøver som i en gitt situasjon er i stand til å mobilisere tilstrekkelig «villen» til (1) så vel som (2), vil måtte kjempe med valgets kvaler. Vedkommende befinner seg da i en tilstand av temporær ambivalens som først oppløses og får sin avklaring når valget er foretatt og handlingen iverksett<sup>20</sup>. I skarpe operasjoner utenlands der Norge har blitt stilt overfor valget om å delta eller avstå fra å delta, har man ofte sett at dette smertefulle dilemma er forsøkt oppløst ved å innføre og utnytte en tredje mulighet, et slags «handlingsmellomrom» der man er til stede – Norge deltar – men på vilkår som skiller seg fra dem andre deltakere opererer under – Norge skyter kun i selvforsvar. Typisk for slike «hverken-heller» scenarier er ønsket om alltid å operere under FN-kommando og med lavprofilerte ROE. Feltsykehus, ambulansetjeneste, forsyningsstøtte osv., er eksempler på denne ømskinnede varianten Norge ofte har søkt mot. Fra Korea til Bosnia går det en linje av slike tredjemulighetsvalg som Norge har vært dyktig til å konstruere og utnytte.

B er en nøytral term som står for den logiske konjunksjonen av (3) og (4). Med «konjunksjon» forstås en «både/og-relasjon» som kommer til uttrykk i det innholdsmessige felleseie av utilstrekkelig «villen» som forener de to termene. I Greimastradisjonen beskrives disse som «subkontrære», hvilket innebærer at de logisk sett er kompatible og at minst én av dem pr. definisjon alltid må forutsettes å ha gyldighet med hensyn på en gitt handling. Når en utøver aktivt demonstrerer vilje til en gitt handling, (1), markerer han samtidig ved implikasjon et fravær av (mangel på) vilje til å avstå fra den samme handling (3). På tilsvarende vis vil en utøver som bevisst manifesterer vilje til å avstå fra en handling (2), med nødvendighet også vise fravær av (mangel på) vilje til å utføre den samme handling (4). Vi har med andre ord en situasjon der minst

19 Greimastradisjonen er her i pakt med terminologien i tradisjonell utsagnslogikk der kontrære utsagn er utsagn som i et gitt tilfelle ikke begge kan være sanne.

20 Han står på sett og vis i det samme dilemma av «skal, skal ikke» som Goethes Faust erfarer når han pines i dragingen mellom kjødets lyst og åndens himmelstreben og i sin nød utbryter «*Zwei Seelen wohnen ach in meine Brust*». Når realisering av én attraktiv handling eliminerer muligheten for å realisere en alternativ, likeså attraktiv handling, tvinges handlingsutøveren til å velge den ene på bekostning av den andre, eller eventuelt apatisk gi avkall på dem begge. I andre tilfelle, der den dobbelte rensoneringsmuligheten ikke eksisterer, (med andre ord: det foreligger intet trilemma, her gjelder «tertium non datur»), blir dilemmaet et ekte «enten-eller» som begrenser handlingsrommet og avskjærer muligheten for en unnvikende retrett. I Karin Boyes dikt «Ja visst gör det ondt», framstilles en ung person som ikke riktig vet om hun våger å kaste seg ut i en uutforsket vår som både skremmer og lokker. «*Svårt att vilje stanna och vilje falla*», sier dikteren før hun i jubel lar spenningen oppløses i et tillitsfullt, strålende «ja» til livet.

Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skråblikk på Ibsens Brand

én av de to subkontrære termene, (3) eller (4), eksplisitt eller implisitt alltid må forutsettes å gjelde. I tilfelle der de foreliggende kvanta av «villen» ikke overstiger terskelverdiene, dvs. at «vilje» til handling eller handlingsavståelse ikke er til stede, vil både (3) og (4) gjelde, og utøverens potensial for handling nøytraliseres gjennom viljeløshet, (B).<sup>21</sup>

Relasjonen som forbinder de diagonalt motsatte termene i kvadratet, henholdsvis 1 og 4, og 2 og 3, beskrives i Greimastradisjonen som en «kontradiksjon». Med dette forstås en «enten/eller-relasjon» som innebærer at med hensyn på en gitt handling gjelder enten den ene eller den andre. Har man tilstrekkelig villen til å gjennomføre en gitt handling (1), er det logisk umulig samtidig å mangle tilstrekkelig villen til å utføre den samme handling (4), og mangler man tilstrekkelig villen til å utføre en gitt handling (4) er det logisk umulig å samtidig inneha tilstrekkelig villen til å utføre den (1). Tilsvarende to-veis resonnement gjelder for relasjonen mellom (2) og (3) og for relasjonen mellom A og B.<sup>22</sup>

*Figur II* viser en analytisk utfoldelse av «kunnen» som svarer til den «vilensutfoldelse» som er vist i *Figur I*. Figuren er konstruert i tråd med den analysepraksis som Greimastradisjonen foreskriver.<sup>23</sup> En skal imidlertid ikke ha

21 Skillet mellom disjunksjon og konjunksjon framkommer ved å teste om de to størrelsene som skal forenes lar seg realisere på en og samme tid, eller ikke. Hvis begge størrelser kan forutsettes å ha gyldighet med hensyn på det samme ved et gitt tidspunkt,  $t$ , er relasjonen en konjunksjon. I motsatt fall er den en disjunksjon. Skillet er veldig tydelig i kunnenparadigmet der de to disjunkte variantene tilsvarer to uforenlige former for tvang, men kanskje ikke fullt så innlysende når det gjelder «villen»?

22 I en matematisk fortolkning av kvadratets logiske geometri, vil (1) og (2) representere to delmengder i en grunnmengde av «handlingsvillen», som vi kan benevne (U). Snittmengden av disse delmengdene vil alltid være tom. I den samme grunnmengden, (U), vil (3) og (4) representere delmengder hvis snittmengde aldri er tom. Samtidig vil (1) være en ekte delmengde i (3) og (2) en ekte delmengde i (4). (A), som er unionen av (1) og (2), er komplementærmengde i (U) til (B) som utgjør snittet av (3) og (4). Tilsvarende komplementaritet i (U) foreligger mellom (1) og (4) og mellom (2) og (3). Det henvises her til Gujon, P (1975), Allwood, J., Andersson, L-G. & Dahl, Ø. (1977), og Hyttén-Cavallius, C. & Sandgren, L. (1967). Som en vil se av oppstillingen i kvadratet, foreligger det logisk inkompatibilitet langs alle diagonalene, mellom henholdsvis 1 og 4, 2 og 3, 5 og 8, 6 og 7. Det samme gjelder for aksene A-B og C-D. Det må anses som logisk umulig å ha og samtidig mangle vilje og evne til å gjøre én og samme ting. For øvrig finnes det ingen klare kombinatoriske restriksjoner i paradigmet. Det er fullt mulig på en og samme tid å ha tilstrekkelig villen, både til å utføre en målrettet handling (1) og til å avstå fra den samme handling (2), og en utøver kan utmerket godt ha tilstrekkelig «kunnen» både til å utføre en målrettet handling (5) og til å avstå fra å sette den ut i livet (6). Komplekse og nøytrale konstellasjoner av egenskaper som i en viss forstand står i opposisjon til hverandre, er velkjente fra logisk så vel som semiotisk analyse. I vår sammenheng åpner de for tankevekkende forekomster av ambivalens og apati, for misunnelsesverdige koblinger av frihet og uavhengighet og for dyptgripende kriser der den handlende ikke er i stand til å foreta en gitt, målrettet handling, samtidig som han mangler evne og vilje til å avstå fra å utføre den.

23 Jfr. Greimas, A.J. & Courtés, J. (1979) og (1987) artikkel «pouvoir», dansk oversettelse «kunnen».

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

sett lenge på figuren før en vil innse at det her foreligger en logisk brist som vanskelig lar seg bortforklare.<sup>24</sup> Det må være innlysende at de to variantene av evne som kommer til syne i (5) og (6), og som logisk sett er ment å skulle framstille disjunksjonen av C, på ingen måte kan oppfattes som kontrære, dvs. inkompatible størrelser. Om noe slikt var tilfelle, ville det medføre at en handlingsutøver pr. definisjon aldri ville kunne nyte godt av en tilstand der frihet og uavhengighet med hensyn på en gitt handling lar seg kombinere. Siden denne kombinasjonen utgjør et eksistensgrunnlag som de fleste av oss, både som individer og kollektivt, vil oppfatte som en umistelig verdi for det samfunnet vi lever i, er det vanskelig å forstå hvordan man kan argumentere for at evnen her er underlagt en egen form for «semiotisk» logikk som skiller den fra andre modale betydningsvarianter av «kunnen».<sup>25</sup> Følgelig må det være rimelig å anta at det er (7) og (8) som utgjør det disjunkte paret av kontrære kunnensvarianter, og at det er (5) og (6) som representerer de konjunkte, subkontrære variantene. Tilstedeværelsen av «evne», forstått som mengden av «tilstrekkelig kunnen til å handle og til å avstå fra å handle», må med andre ord oppfattes som komplementær i forhold til unionen av mengdene «utilstrekkelig kunnen til å handle» og «utilstrekkelig kunnen til å avstå fra å handle». I tråd med den framstillingspraksis som gjelder innenfor Greimastradisjonen for øvrig, jf. standardversjonen av «det semiotiske kvadrat» der de kontrære projeksjonene alltid står øverst, burde derfor Figur II ha vært snudd på hodet og framstilt opp-ned.

Har man havnet i en situasjon der én og samme handling på samme tid framstår som umulig og nødvendig, som noe man ikke har evne til å gjøre men heller ikke har evne til å avstå fra å gjøre, befinner man seg i en forferdelig katterpine, et dilemma det ikke er mulig å velge seg ut av. Den tidligere

24 Jeg er naturligvis ikke den første til å påpeke dette. En tidlig røst som argumenterte mot Greimas var Georges Kalinowski. I en artikkel kalt «Carré sémiotique et carré logique», *Le Bulletin, Le groupe de recherches sémio-linguistiques de l'École des Hautes Études en sciences sociales*, Premier trimestre 1981, s. 5 – 9, påpeker han svakheten i Greimas analyse og hevder at det er vanskelig å tenke seg en «ikke-logisk» logikk som skal gjelde i semiotikken men ikke andre steder. På linje med Kalinowskis syn står for eksempel også John Lyons behandling av «modality» i *Semantics*, Volume 2, kapittel 17, og Geoffrey. Leech sin behandling av «The Modal Auxiliaries» i *Meaning and the English Verb*, kapittel V, jf. Bibliografi.

25 I behandlingen av deontisk og aletisk modalitet er Greimastradisjonen helt på linje med den analyse av modal «kunnen» man finner i tradisjonell logikk. Det er derfor vanskelig å forstå hva som kan være motivasjonen for å operere med en helt egen og annerledes «kunnenslogikk» i analysen av «evne». I *Dictionnaire* anvender man endatil tolkningene som argument for å kunne påstå at «evne» har en semiotisk status som er forskjellig fra andre logiske varianter av «kunnen». At tolkninger er et fundament som lett vil kunne lede til villfarelser og misforståelser og derfor må anses som uegnet som «bevis» i vitenskapelig forstand, har jeg allerede påpekt.

Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skråblikk på Ibsens Brand

omtalte ambivalens som kan foreligge mellom kontrære varianter av «villen», og som opphører å eksistere i det øyeblikk handlingsutøveren har truffet sitt valg, har her et motstykke som ikke lar seg oppløse før den handlende går til grunne eller på ett eller annet vis har kommet i besittelse av den ene eller andre varianten av den evnen han mangler. Å pine av viljesdilemmaets «skal/skal ikke», er bare barnemat sammenliknet med den redselsfulle hjelpeløshet man opplever om man skulle havne i en tilstand av «må men kan ikke». Å uforskyldt havne i en slik situasjon er ille nok, enda verre er det å agere på en slik måte at man setter seg selv ut av stand til å handle konsekvent og målrettet. Når en amerikansk president presterer noe slikt mens en hel verden hoderystende ser på, skriver han historie med stor H.

Det er mye som kan tyde på at George Bush junior i en viss fase av livet sitt må ha vært besatt av forestillingen om Saddam Husseins masseødeleggelsesvåpen. Amerikanske etterretningsorganisasjoner skal, etter hva vi forstår, ha foret ham grundig med opplysninger som ga etterlengt næring til hans angstfylte fantasier.<sup>26</sup> Forståelig nok førte dette til at presidenten etter hvert helt kom til å mangle evne og vilje til å avstå fra de voldshandlinger som noen av hans nærmeste rådgivere påsto var helt nødvendige for å påvise at disse våpnene eksisterte. Etter at fienden var blitt nedkjempet militært og den indre stabiliteten i Irak var satt over styr, viste det seg imidlertid at presidenten selv var ute av stand til å føre fellende bevis for sannhetsgehalten i de villfarelsene som hadde plaget ham. Han manglet med andre ord evne til å gjøre noe han i moralsk forstand hadde forpliktet seg til å gjøre. Hans triumferende «mission accomplished» fra dekket på *USS Abraham Lincoln* har derfor i ettertid vist seg å være et tveegget sverd som riktignok var tilstrekkelig kvast til å ta knekken på hans utpekte dødsfiende, men på samme tid altfor sløvt til å framskaffe bevis som kunne rettferdiggjøre den overveldende utøvelsen av militær makt som USA og dets villige koalisjonspartnere hadde demonstrert. Slik klarte verdens mektigste mann å blottlegge sin egen og nasjonens moralske impotens og gjøre seg til latter for en horde av skadefro kritikere. Hva krigens titusener av ofre kan ha opplevd, de som uten å ha bedt om det var blitt rammet av den volden presidentens vrangforestillinger utløste, er en helt annen historie. Latter var det neppe.

<sup>26</sup> Jf. Mayer, J. (2008/2009): *The Dark Side, The inside story of how the war on terror turned into a war on American ideals*, Anchor books, New York, s. 101 – 110.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

## Vilje og evne i norsk debatt: Tre eksempler fra første halvår 2014

Tar vi for oss noen av vårens offentlige debatter og forsøker å se hvordan vilje og evne til målrettet handling har manifestert seg, kan det være illustrerende å begynne med striden om jordbruksoppgjøret og landbrukspolitikken. Deler av scenariet ble spilt ut i full offentlighet og var omtrent som følger: Landbruksminister Sylvi Listhaug viste innledningsvis stort pågangsmot (= vilje til handling (1)) i forsøket på å realisere den borgerlige regjeringens ambisjon om en skrittvis omlegging av norsk landbrukspolitikk. Etter hvert måtte hun imidlertid erkjenne sin avmektighet (= manglende evne til handling (8)) når det gjaldt sjansene til å mekle seg i mål med full pakke. Landbruksorganisasjonene avviste tvert alle endringstilnærmelser og dokumenterte både vilje (2) og evne (6) til å motstå ethvert overtalelsesforsøk. Saken kom dermed opp i Stortinget der jordbruksoppgjørene alltid havner når partene ikke kan komme til enighet. Der møtte ministerens forslag velvilje og jubel i egne rekker, (varianter av (1) i H og Frp), men motstand og avvisning (2) i Ap, Sp og SV. Landbruksorganisasjonenes utspill og offentlige markeringer i denne fasen av oppgjøret kan vanskelig beskrives som annet enn godt organiserte uttrykk for vilje og evne til ren trass, (2) og (6). I Krf og V vippet reaksjonene mellom motvilje (2) og skepsis (4), men etter noen velregisserte vekkelsesmøter på kammerset der ministeren halte opp noen ekstra smøringsmillioner fra statskassen, svingte stemningen hos etterdilterne glatt over i selvtilfreds toleranse og tilpasningsvillen (3). På den måten skapt det politisk handlefrihet (5) for ministeren, og jordbruksoppgjøret kom i havn uten at hun måtte ta belastningen med å stå fram som fullstendig evneløs (D). At det i slike situasjoner kan være greit for en minister å tilhøre samme parti som finansministerent, burde være lett å forstå. Slik tilfellet gjerne er etter politisk tautrekking om kontroversielle spørsmål, uttrykte alle parter, bondeorganisasjonene inkludert, at de så på det endelige hestehandelskompromisset som en relativt klar seier for sitt syn. Alle hadde de bidratt og alle hadde de fått noe. Det er slike prosesser som gjør demokratiet til en sjarmerende styringsform som ikke alltid framskaffer akkurat de resultater man ønsker seg, men som det tross alt er rimelig lett å leve med.

I slutten av mai da den afghanske tolken Faizullah Muradi ble arrestert og satt på et fly med kurs for Italia, oppsto en situasjon der den norske regjeringen gradvis ble presset til å oppgi sitt opprinnelige standpunkt og bøye av for en tydelig opposisjon og en massiv folkeopinion. Bakgrunnen var at Muradi, som hadde tjenestegjort som tolk i fremste linje for de norske styrkene i Afghanistan, hadde oppholdt seg i Italia i to år før han kom til Norge og søkte om asyl. Med basis i Dublinkonvensjonen, som slår fast at asylsøknader prinsipielt skal



Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skråblikk på Ibsens Brand

fremmes i det land innenfor Schengen hvor asylanten først ankommer, avviste både UDI og Utlendingsnemnda, (dvs. ankeinstansen), søknaden om politisk asyl i Norge. Muradi ble dermed gjort til offer for et administrativt vedtak om tvungen retur til Italia og sendt ut av landet den 27. mai. Det var da det kokte over i rettsfølelsen hos folk flest. Politimannen som hadde fått i oppdrag å arrestere Muradi og sette ham på flyet, sa på TV det en overveldende majoritet av nordmenn følte og tenkte: «*In my opinion, it's a shame, but ...*». Inntrykket som her ble skapt, var at regjeringen hverken hadde vilje (1) eller evne (5) til å fravike Dublinkonvensjonens bokstav og omgjøre et utsendelsesvedtak alle forsto var skammelig og helt urimelig. De som har folkets mandat til å utøve makt, befant seg tilsynelatende i et limbo av unnfallenhet og avmakt. At regjeringen i sin argumentasjon innledningsvis søkte dekning bak et byråkratisk organ hvis eneste rasjonale er å forvalte norsk innvandringspraksis på en måte som er i samsvar med overordnede politiske beslutninger, og på den måten tilsynelatende fraskrev seg den styringsrett som gir den handlefrihet (5) i innvandringssspørsmål, var mer enn folk kunne fatte og akseptere. Statsministeren skjønte da også omsider at det var på høy tid å vise evne og vilje til å gjøre hva nasjonen forventet. Etter at hun var blitt utfordret av en tydelig indignert Knut Arild Hareide i spørretimen den 28. mai, varte det ikke lenge før hun lot justisministeren stå fram og markere at departementet selvfølgelig har rett til å instruere UDI og at regjeringen dermed også hadde vilje og evne til å omgjøre utsendelsesvedtaket. Enden på dramaet ble at Muradi kunne returnere til Norge noen dager senere og få sin asylsøknad avgjort her.

Det er flere forhold i denne saken som gir grunn til ettertanke. Var det redselen for å foreta seg noe som i offentligheten kunne tolkes som et åpenbart brudd med norsk innvandringspolitikk, som gjorde regjeringen så tilbakeholdende? Var det interne spenninger i regjeringkollegiet som hindret statsministeren i å stå fram og vise menneskelig ansvar overfor en soldat og landssviker som mer enn én gang hadde risikert livet for Norge? Var unnfallenheten (4) et foruroligende tegn på at den sittende norske regjeringen strever med å forstå hva krig egentlig er? Har dagens regjering helt glemt de vanskelige som rammet mange norske landssvikere i dagene etter frigjøringen i 1945? Satt den i slutten av mai, 2014, på kunnskap som ga den grunn til å tro at gatas parlament i dagens Kabul er av en mildere og mer human type enn det som rådde i norske byer da naziterroren falt?

Slik jeg ser det, er det ett forhold i denne saken som mer enn noe annet gjør meg trist og urolig: Hvor i all verden var forsvarsministeren i dagene før utsendelsesvedtaket ble iverksatt? Hvordan var det mulig for et regjeringsmedlem, som i andre sammenhenger står fram som et varmt og rakrygget menneske

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

som ivrer for at veteraner som har kjempet for Norge, skal få den anerkjennelse og heder de fortjener, å unngå å stå fram og vise ansvar og si hva hun tenkte i dette spørsmålet? Var det samholdet og internjustisen i regjeringskollegiet som ble for sterk og som holdt henne tilbake? Klynget hun seg desperat til taburetten på en tid da hun for lengst burde ha stått på barrikaden? Burde hun ikke fra dag én i full offentlighet ha satt sin stilling inn på å få stanset utsendelsen? Var det ikke, når alt kommer til alt, hennes moralske plikt som forsvarsminister å gi statsministeren et utvetydig valg der alternativene var: «Muradi og jeg» eller «ingen av oss»?

I et analytisk perspektiv basert på en modell der det skarpe skillet går mellom handlingsvilje og trass, der unnfallenhet og servilitet er fornedrende merkelapper som hefter ved dem som ikke er i stand til å mobilisere det som skal til for å vise handlekraft og sette sin vilje i gjennom, er det tankevekkende å se hvor fattig og ynkelig en norsk regjering blir stående. Å gjøre offentlig knefall for Dublinkonvensjonen er én ting, langt verre er det å tafatt gi inntrykk av at det til syvende og sist er embedsverket og ikke de folkevalgte som rår. Det eneste betryggende i denne saken er at da regjeringen omsider kom på banen og hadde skjönt hvor landet lå, så handlet den på en måte som ettertrykkelig viste at den hadde tatt til vettet.

Den langt giftigste og viktigste politiske debatten som har vært ført i Norge i grunnlovsjubileumsåret, angår vårt forhold til Kina og var den som ble utløst av Dalai Lamas besøk. Egentlig dreier det seg om minst fem debatter som løper parallelt og griper inn i hverandre:

- 1: En debatt om Norges forhold til Kina.
- 2: En debatt om verdigrunnlaget for norsk utenrikspolitikk.
- 3: En debatt om Nobelkomiteens sammensetning og uavhengighet.
- 4: En debatt om påvirkningsagenter, urent spill og bakromspasninger.
- 5: En skinndebatt om praktiseringen av avisredaksjonenes selvjustis og «vær-varsom-plakat».

Villens- og kunnsvarsiasjonene hos dem som førte an i den femte debatten vil ikke bli forsøkt belyst her. La meg nøye meg med å si at mye av det som ble framført av kritikk mot han som var ærlig nok til å vedgå at han uttalte seg på grunnlag av rykter, vanskelig lar seg forstå som annet enn selv gode mediekjendisers behov for å markere prektighet og plettfri vandel. Slik jeg ser det, vil ethvert forsøk på å framlegge kriterier som vil gjøre det mulig for folk flest å innse at det foreligger objektivt målbare kvantitative forskjeller i sannhetsgehalt mellom det redaksjonelt stuerene «ubekreftede meldinger» og det sterkt

Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skrånblikk på Ibsens Brand

belastede for ikke å si belastende «sterke rykter», være dømt til å mislykkes. Førstnevnte har riktignok det fortrinn at de ofte presenteres med en henvisning til et eller annet obskurt opphav, men dette gjør dem jo ikke automatisk mer tilforlidelige. Jeg føler meg rimelig sikker på at flertallet av de pressefolk som påsto at de reagerte med vantro og sjokk da de leste Harald Stanghelles kommentar, mer enn én gang har latt seg friste til å servere en noe tvilsom redaksjonell godbit under et forskjønnende slør av sannhetsforsterkende eufemismer. Etter min mening fortjener Aftenpostens redaktør uforbeholden ros for å ha gjort det brede publikum – et publikum som intuitivt vet hva et rykte er, men ikke har peiling på hva som kan pakkes inn av redaksjonell usikkerhet i en «ubekreftet melding» – utvetydig oppmerksom på at det som her står å lese, ikke nødvendigvis trenger å være sant.

Sentralt i debattene 1 til 4 står nåværende Stortingspresident Olemic Thommessen og utenriksminister Børge Brende. Begge er medlemmer av Høyre og begge har, slik kineserne ser det, en belastende fortid som formenn i Stortingets uoffisielle Tibetkomite. Det er derfor ikke godt å vite om noen av dem noen gang vil få oppleve lykken i å slippe inn på Den himmelske freds plass. Begge er imidlertid i gang med selvpålagte botsøvelser som på sikt kanskje vil kunne gi dem innpass på Venteliste B. Helt i fokus står selvfølgelig også Nobelkomiteens formann, tidligere statsminister og stortingspresident Torbjørn Jagland, som var den som hadde invitert Dalai Lama og hadde rollen som vert under besøket.

Kimen til alt som ble debattert under 1 til 4, er den oppsiktsvekkende endring i offisiell norsk utenrikspolitikk som kom for dagen da regjering og stortingspresident offentlig gikk ut og forkynte at det ikke var aktuelt å møte Dalai Lama. Begrunnelsen som ble gitt, var at å gjøre Dalai Lamas opphold i den norske hovedstaden til noe som kunne minne om et statsbesøk, ville forsterke og forlenge den tilstand av totalhavari som har preget norsk-kinesiske forbindelser på politisk nivå siden den opposisjonelle kineseren Liu Xiaobo mottok Nobels fredspris i 2010. På veien fra opposisjon til posisjon har sentrale høyrepolitikere med andre ord gjennomgått et hamskifte. Fram til høsten 2013 var de stadig ute med bekymrede utsagn om menneskerettigheter i Kina og med krass kritikk av Kinas annektering av Tibet. Våren 2014 ser dette ikke lenger ut til å være noe som opptar dem. Som opposisjonspolitikere hadde de vilje og evne til å omgås Dalai Lama uten reservasjoner, som representanter for den utøvende makt bærer de preg av at viljen brått har blitt til unnfallenhet. Den idealismen og de folkerettslige verdier de målbar da de rødgrønne satt i regjering, er feid under teppet til fordel for en realpolitisk kynisme der det for all del gjelder å reparere og gjenopprette det skadeskutte forholdet til en stolt

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

og såret stormakt. Helomvendingen blir ikke mindre pinlig når en ser den i sammenheng med den massive kritikk de samtidig framførte mot den russiske annekteringen av Krim. Noen konsekvent endring av prinsipiell karakter i det norske synet på stormakters anledning til å ta seg til rette på små naboers bekostning, kan det derfor ikke være snakk om. Det er forholdet til Kina som i løpet av noen måneder har blitt så utrolig mye viktigere enn forholdet til Russland, et forhold norske politikere av skiftende farge har pleid med tilittsskapende omhu og nidkjærhet siden Sovjetunionen gikk i oppløsning. Hva i all verden er det som kan forklare denne helomvendingen?

Det er her Harald Stanghelles «rykteformidling» kan hjelpe oss til å ane konturene av et maktpill som har foregått i kulissene til det norske regjeringsapparatet. Stanghelles avslørende kritikk av Morten Wetlands dårlig kamuflerte forsøk på å diskreditere Torbjørn Jagland og den Norske Nobelkomiteen blir lett å forstå når en samtidig får vite at den kinesiske ambassaden aktivt har advart norske politikere mot å møte Dalai Lama. At det er tette bånd mellom sentrale aktører i First House og det norsk-kinesiske handelskammer er heller ikke uinteressant i denne sammenheng<sup>27</sup>. Nylig er det blitt kjent at det faktisk skal ha foreligget konkrete utkast til bilaterale avtaler der Norge skulle forplikte seg til ikke å kritisere Kina for brudd på menneskerettighetene, og offisielt beklage overfor Kina at Liu Xiaobo var blitt tildelt Nobels fredspris. At disse planene i sin tid ble skrinlagt av Stoltenbergregjeringen, er godt nytt for alle som er opptatt av menneskerettigheter. At kunnskapen om dem i dag har lekket ut og nådd det offentlige rom, kan gi grunnlag for spekulasjoner om at Wetlands forsøk på muldvarpvirksomhet muligens kan ha vært kontra-produktivt.

Det er gjengs praksis blant norske politikere å insistere på at Den norske Nobelkomité er en politisk uavhengig institusjon som forfekter synspunkter som overhodet ikke må oppfattes som representative for offisiell norsk politikk. Noe slikt er det ikke lett å få verden til å tro. Komiteens representanter er jo utnevnt av Stortinget og består i hovedsak av politiske traverhes-ter med svært tette bånd til det politiske establishment. Å forsøke å selge uavhengighetsmyten til andre nasjoner, er en kamp mot vindmøller norske myndigheter må innse at de aldri kan klare å vinne. Viljen kan være så sterk den bare vil, evnen til salg eksisterer kort og godt ikke. Så vel amerikanere<sup>28</sup>

27 Wetlands forretningspartner og nære medarbeider, Bjørn Richard Johansen, er styremedlem i Norsk-kinesisk handelskammer.

28 Wetlands avsløringer av amerikanernes reaksjon da President Obama ble tildelt fredsprisen, viser, om ikke annet, at det offisielle USA ikke er i stand til å frikoble Nobelkomiteen fra offisiell norsk utenrikspolitikk. Hva i all verden hadde Norges ambassadør i Washington å gjøre på tepet hos Obamas stabssjef dersom det forholdt seg slik at USA har forstått at Den norske Nobelkomité

Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skrånblikk på Ibsens Brand

som kinesere har med tydelighet vist at dette er noe de ikke kjøper. Det er med dette som bakteppe at First House-lederens svertkampanje mot Torbjørn Jagland bør leses. Kunne man bare få Stortinget med på å utnevne en ny komitéformann, ville man ha oppnådd to ting: en rød klut ville ha vært fjernet fra de kinesiske myndigheters synsfelt og Kinas evne til å øve politisk press på et kryptende og varmhungrig Norge ville ha blitt demonstrert for en hel verden. At Stortingsflertallet slo ring om Jagland og viste vilje og evne til å stå i mot dette utpressingsforsøket, er et av de få betryggende fakta denne affæren har resultert i.

Siden menneskerettigheter i Kina ikke lenger ser ut til å være noe norske politikere er overdrevent opptatt av, kan man jo spekulere på hvorfor First House-Wetland ikke gikk lenger enn han gjorde i sitt forsøk på å diskreditere Jagland. Var han redd for at mindre skarpsynte nordmenn enn Harald Stanghelle skulle få mistanke om at det her lurte ugler i mosen? Hvorfor foreslo han ikke like godt at Torbjørn og Kaci burde utleveres til Kina? På den måten ville norske myndigheter ha oppnådd å få gjenopprettet kontakten med kinesiske myndigheter, og de tabubelagte politiske forbindelsene mellom Norge og Kina ville ha blitt gjenåpnet og fått sin renessanse. Man kunne, om ikke annet, ha ført en åpen og konstruktiv bilateral dialog om hvor, når og hvordan utleveringen skulle foregå. Dessuten ville attraktive plasser i Nobelkomitéen med ett ha blitt stående tomme. Hva med å foreslå representanter fra First House til disse? Det finnes jo nok av omskolerte politiske traverhester der! Hemmeligheter om kundeforhold og påvirkningskanaler har de måttet lære seg å holde på, og de kunne jo eventuelt jobbe deltid. Var Wetlands tilbakeholdenhet i denne sammenheng et genuint uttrykk for hans manglende vilje, eller satset han på at når snøballen først var begynt å rulle, så ville et flertall av de ambisjonene han fortiet, kunne realiseres på bakrommet uten særlig politisk rabalder?

## Det er viljen som det gjelder, . . . eller er det ikke det?

Så langt – og langt var det – har jeg stort sett nøydt meg med å beskrive vilje og evne som innbyrdes uavhengige modale kategorier, uten å forsøke å gå nærmere inn på hva som kan være forholdet mellom dem. Jeg har pekt på at

---

permanent befinner seg på et sted hinsides det politiske Norge og overhodet ikke har noe med norsk politikk å gjøre? Og ettersom amerikanerne åpenbart ikke har skjont poenget, hvorfor i all verden skulle det være grunn til å forvente at kinesiske myndigheter skulle ha gjort det?

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

begge lar seg forstå som terskeldefinerte verdier av henholdsvis «villen» og «kunnen», men har behendig unngått å ta opp spørsmålet om hva for virkning tilstedeværelsen eller fraværet av den ene kategorien kan tenkes å ha på tilstedeværelsen eller fraværet av den andre. Dette er det på høy tid å gjøre noe med.

«*Vil du, så kan du!*» lyder et godt norsk ordtak. Få individer har stått fastere plantet i dette synet enn Ibsens Brand. Gjennom hele det dramatiske diktet går det en ubrutt strøm av scener der menneskers vilje og evne stilles opp mot hverandre og dissekeres. Den kravstore svovelpredikanten av en prest lar knapt noen anledning gå fra seg når det gjelder å konfrontere dem som kommer i hans vei, med spørsmål og utsagn som skal avsløre hvor ynkelig det står til med handlekraften deres. Slik håper han å få dem til å innse hvor sørgelig de kommer til kort når det gjelder å erkjenne betydningen av det å ville. Brand er, slik jeg oppfatter ham, en genuin viljesfundamentlist, en fanatiker som lever i en verden der viljen baner vei for all handling og der evnen nærmest av seg selv følger med i dragsuget. «*Det er viljen som det gælder! Viljen frigør eller fælder, viljen bel i alt det spredte, i det tunge som det lette.*» ... «*At ej du kan, deg visst forlades, – men aldrig at du ikke vil.*»<sup>29</sup> Allerede i diktverkets første scene der Brand er på vei til bygds over en pillrätten brearm, er dette tydelig. En bonde prøver fortvilt å advare ham om faren som lur, men Brand er ukuelig, han vil fram og ingen ting kan stoppe ham. «*Frem må jeg, som jeg før har sagt.*»<sup>30</sup> Slik trosser han all sunn fornuft mens bonden vegrer seg og vil ta en omvei. I dirrende harme over bondens unnfalighet utbryter presten: «*Du slappe træl, sprang i dit bryst en viljes væld, var ikkun evnen det, som skortet, jeg skulde vejens møje kortet.*»<sup>31</sup> En liknende markering av viljens betydning finner vi i scenen der Brand i ren trass setter over fjorden i åpen båt, midt i et uvær hvor ingen andre våger å seile.

Snart viser det seg imidlertid at denne grenseløse troen på viljens primat får utilsiktede konsekvenser. I tredje akt, der doktoren maner Brand til å gi opp sitt prestekall og flytte til et sted der det syke barnet hans kan helbredes, setter han seg på bakbena og nekter, med det tragiske utfall at barnet dør. Bedre går det ikke med hustruen, Agnes, som mister livsgnisten idet Brand nådeløst presser henne til å skille seg av med alle minner hun har etter den lille. Da hans egen mor ligger på det siste, nekter Brand å gi henne sakramen-

29 Ibsen, H. (1866): *Brand, et dramatisk dikt*, Samlede verker, Bind II, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo 1941, s. 43 & 49.

30 Ibid. s. 3.

31 Ibid. s. 6.

Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skrånblikk på Ibsens Brand

tet fordi hun ikke har vært villig til å gi avkall på all den rikdom som binder henne til denne verden. Det rår en åpenbar mangel på medmenneskelighet og varme hos Brand, han framstår som blottet for evne til å gå på akkord med de umenneskelige krav han setter for seg selv og andre. Derfor tynnes det gradvis ut i rekkene blant dem som er villige til å lytte til ham og følge ham. I verkets aller siste scene, der han har søkt til fjells mot iskirken under Svartetind, går han til grunne i et skred som ingen menneskelig vilje har makt til å stanse. Her får han i bokstavelig forstand føle på kroppen at troen på at man kan, bare man vil, har sine grenser. Fortvilet og fortørnet roper han mot det høye: «Svar meg, Gud, i dødens slug; – gælder ej et frelsens fnug mandeviljens quantum satis -?! Svaret Brand får ex machina er i realiteten ikke noe annet enn en knusende, avslørende dom over den livsløgnen som har ruget over livet hans helt siden åpningsscenen:» *Han er deus caritatis*». Ingen vilje av denne verden kan hjelpe en stakkar gjennom døden og inn i saligheten. Slikt er etter luthersk lære et guddommelig privilegium forbeholdt den allmektige, og Ibsen lar her dramaturgien innordne seg under dogmet uten spor av kjetterske tanker. Det duger overhodet ikke med vilje der det ikke finnes fnugg av evne. Og er det noe Brand ikke har, er det evne til å frelse seg selv. Som Job får Brand bittert erfare at man går ikke i rette med sin Skaper. Forskjellen mellom de to er at Job resignerer, bøyer hodet og får oppreisning, mens Brands grenseløse stahet gjør ham til en forblindet stakkar som ikke ser ut til å ha forstått hvem det er han utfordrer. Hvorvidt en skal tolke sluttordene i diktverket dithen at Guds kjærlighet og miskunn er romslig nok til også å inkludere den forblindede stakkaren, er et åpent spørsmål. *Brand*-eksegesen byr på en overdådig samling av lærde utlegninger der dette spørsmålet har stått sentralt. Slik jeg leser Ibsen, er det vanskelig å forstå sluttordene som noe annet enn et sarkastisk uttrykk for et guddommelig gapskratt, et «hvor feil kan man ta, hvor dumt kan et menneske bli?» Slik blir Brand for meg i all sin stahet til en tragikomisk skikkelse, en slags Vestlandsfjordenes don Quijote, en forskrudd fyr som må dø uten nåde, fordi han er ute av stand til å erkjenne at det er evnen, og ikke viljen, som i siste instans er det essensielle.

Hva kan så *Brand* fortelle oss om viljens og evnens betydning for våre muligheter til å nå de mål vi setter oss? I hovedsak tror jeg det er snakk om tre ting. For det første gir dramaet belegg for å hevde at begge egenskaper må være til stede for at målrettede handlinger skal kunne realiseres. Dette er helt i tråd med det jeg påsto innledningsvis. Klarest kommer dette til uttrykk i form av kontraeksempler der den evneløse intet-eller-alt-fanatikereren møter veggen: familiefaren som ikke evner å ta inn over seg at sønnen kommer til å dø, ektemannen som tyner livet ut av hustruen, sakramentsforvalteren som

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

ikke klarer å drive sjelesorg uten å være dommer, folke(for)førereren som bittert får erfare at viljen til å vise vei ikke duger til å mette en sulten og sliten flokk. Eier man ikke empati, er lederskap en praktisk umulighet og ensomheten blir lett eneste følgesvenn. Betegnende nok er en sinnsforvirret kvinne det eneste av soknebarna som er gal nok til å løpe linen ut og følge Brand inn i undergangen. På sett og vis ville det ikke ha vært ueffent om Ibsen hadde valgt å kalle sitt dramatiske dikt fra 1866 «en Folkefiende».

Det andre *Brand* forteller oss, er at om vi forsøker å foreta en innbyrdes rangering av de to modale kategoriene, så er det evnen og ikke viljen som inntar den dominerende posisjonen. Dette er, slik jeg ser det, selve kvintessensen av Ibsens budskap. Kan man ikke, hjelper det ikke med all verdens vilje til handling. Må man, kan ingen vilje på denne jord rokke ved handlingens nødvendighet. Der det er evne, rår frihet og uavhengighet. Der evnen mangler, er det ikke rom for valg. Uten et fundament av frihet og uavhengighet, er den såkalte «frie vilje» en illusjon, uten mulighet til å kunne utfolde seg etter eget forgodtbefinnende. Til syvende og sist finnes det derfor ingen annen vei til erkjennelse enn å snu opp ned på Brands resonnement og si: *Det er evnen som det gjelder, evnen frigjør eller feller.*<sup>32</sup>

Når dette er sagt, er det grunn til å påpeke at dramaet lar oss ane at store overskudd av den ene egenskapen muligens kan virke mobiliserende på den andre. Dette er, slik jeg ser det, den tredje og mest diskutabile konklusjonen man kan trekke av *Brand*. Har man «villen» i et kvantum som langt overstiger viljens terskel, er det ikke usannsynlig at en haltende evne vil kunne stables på beina og skape handlingsrom. Og om en vet med seg selv at «dette er noe jeg kan klare uten vansker», er det ikke urimelig å anta at en skrantende vilje til handling eller handlingsavståelse kan la seg stimulere til dåd. Begge fenomener kan betraktes som eksempler på en eller annen form for synergi der den ene egenskapen trekker den andre med seg. Når et folk eller en nasjon utfordres militært uten å være tilstrekkelig forberedt mentalt eller materielt, ser en ikke sjelden at akutte kriser kan utløse spontankompenserende reflekser av denne typen. Det er i slike tilfelle strategenes kjølige kalkyler ubønnhørlig konfronteres med slagmarkens snikende tåke og ofte viser seg å komme til kort. Av dette kan en muligens utlede at skillet mellom vilje og evne i virkeligheten kanskje ikke er så rettlinjert og firkantet som de mosegrodde semiotiske analysene skulle tilsi. Kanskje er de to modale kategoriene i realiteten ikke

32 Den «inverterte» («perverterte») vil vel mange fristes til å si) Brand er helt på linje med Clausewitz tese om betydningen av å nedkjempe fiendens evne for å påføre ham seierherrens vilje.



Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skråblikk på Ibsens Brand

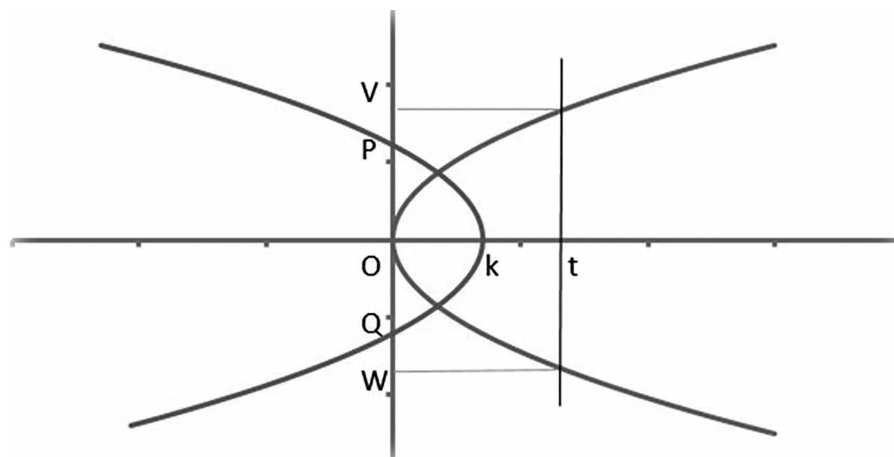
noe annet enn abstrakte uttrykk for to beslektede og overlappende egenskaper hos en levende organisme. En vekselvirkningshypotese av dette slaget vil være vanskelig å håndtere ved hjelp av analysemodeller av den typen jeg har anvendt i denne artikkelen. Det jeg har kalt «terskelverdier» for «villen» og «kunnen», vil i så fall bli stående som stivnede, rent teoretiske uttrykk for kvanta eller nivåer det er uhyre vanskelig å fastlegge objektivt. En slik hypotese vil også skape grunnlag for å forstå noe av det som gjør militærstrategisk planlegging så komplisert, og som i mange tilfelle fører til at tiltak man ved skrivebordet så for seg som et mirakelmiddel som i løpet av noen dager, uker eller måneder skulle tvinge en motstander i kne, når alt kom til alt viste seg å være det som gjorde det komplett umulig å vinne krigen. Schlieffenplanen kan muligens være et illustrerende eksempel på noe slikt. Folk som driver med «War Studies» og er på jakt etter plausible og enkle årsaksforklaringer som kan få slagmarkens tåke til å lette, vil sannsynligvis se seg tjent med å bytte ut det de måtte ha av statiske forklaringsmodeller, med verktøy som tar høyde for vekselvirkningens dynamikk.<sup>33</sup>

Hva skjer egentlig dersom kunnen og villen lever i symbiose og uavlatelig kommer i kontakt med hverandre og påvirker hverandre? Et skritt i retning av å antyde noe av dynamikken uten å ty til katastrofeteoretiske forklaringsmodeller er forsøkt illustrert i *Figur III*.

*Figur III* representerer et tappert forsøk på å anskueliggjøre de konstelasjoner som kan oppstå når én og samme handling bearbeides av to forskjellige modale operatører. Den vertikaleaksen representerer variasjonsområdet for handlingsfunksjonen «gjøren» og går fra -. Den horisontaleaksen utgjør variasjonsområdene for de to modalitetene «kunnen» og «villen». Den røde kurven viser «gjøren» som en funksjon av «kunnen», den blå er en tilsvarende avbildning av «gjøren» som en funksjon av «villen». Variasjonsområdet for «villen» går fra 0 til , variasjonsområdet for kunnen fra - til k som representerer «kunnens» kulminasjon. Avbildningene svarer til de to liggende parabolene  $x = -a y^2 + k$  (rød) og  $x = a y^2$  (blå) der  $a$  er en ekstern parameter større en null.

33 I kjølvannet av den strukturalistiske semiotikken sprang det fram teorier og modeller som fanget opp det meste av de rigide distinksjonene i arven fra Greimas og satte dem inn i en sammenheng der hensikten var å studere forutsetningene for at former oppstår og går til grunne. Sentralt i dette arbeidet står Rene Thoms lære om de elementære katastrofer. Det banebrytende verket her er *Stabilité structurelle et morphogénèse*. Problemet med denne tilnærmingen, sett fra et ikke-elitistisk ståsted, er at den fordrer matematisk kunnskap og innsikt som svært få av vår tids forskere innen humaniora og samfunnsvitenskap vil være i besittelse av. En oversiktlig, men krevende innføring i katastrofeteori skrevet på dansk, er Frederik Stjernfeldts *Formens betydning*.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013



Figur 3

Den vertikale aksene markerer terskelen der «kunnen» skifter fortegn og blir positiv slik at **evne** kan oppstå. Intervallet fra P til O svarer til funksjonsmengden «kunnen – gjøren», dvs. evne til handling, intervallet fra O til Q svarer til funksjonsmengden «kunnen – ikke-gjøren», dvs. evne til å avstå fra handling. Samlet definerer intervallet fra P til Q funksjonens **handlingsrom**. I greimasiansk fortolkning er det snakk om konstellasjonen av **frihet** og **uavhengighet**. Intervallet fra O svarer til funksjonsmengden «ikke-kunnen-gjøren», dvs. fravær av evne til handling, intervallet fra Q til - svarer til funksjonsmengden «ikke-kunnen-ikke-gjøren», dvs. fravær av evne til handlingsavståelse<sup>34</sup>.

Den heltrukne vertikale linjen representerer terskelverdien,  $t = \llcorner\text{tilstrekkelig villen}\llcorner$ , der **vilje**, slik termen her er definert, oppstår. Terskelverdien representerer handlingsfunksjonens ambisjonsnivå og har et variasjonsområde som går fra 0 til  $t$ , alt etter hva for «gjøren» (handling) det er snakk om. Intervallet fra  $V^{35}$  til O svarer til funksjonsmengden «ikke-villen-gjøren» dvs. fravær av vilje til handling, intervallet fra O til W svarer til funksjonsmengden «ikke-villen-ikke-gjøren», dvs. fravær av vilje til handlingsavståelse. Samlet definerer intervallet fra V til W **viljeløshetens** eller likegyldighetens domene. Intervallet fra  $t$  svarer til funksjonsmengden «villen-gjøren», dvs. **vilje til hand-**

34 Forstå dette som «måttengjøren», dvs. handlingsavhengighet eller tvang til handling.

35  $V$  er projeksjonen på funksjonsaksen av terskelverdiens skjæringspunkt med parabolen. Tilsvarende for  $W$ .

Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skråblikk på Ibsens Brand

**ling.** Intervallet fra  $W$  til  $-$  svarer til funksjonsmengden «villen-ikke-gjøren», dvs. **vilje til handlingsavståelse**. Samlet utgjør de to disjunkte mengdene den delen av funksjonsområdet der **vilje** er til stede, dvs. funksjonens **ambisjonsrom**.

Lesere som måtte lure på hvorfor de to parablene åpner seg hver sin vei, skal vite at dette er helt i samsvar med det som ble påpekt under drøftingen av *Figur II*. Det jeg der beskrev som en logisk brist i Greimastradisjonen, består i å klassifisere de to variantene av evne som disjunkte, noe som vil bety at de i den framstilling som er gitt i *Figur III*, vil havne på «feil» side av  $y$ -aksen. Konsekvensen ville være at det aldri vil kunne oppstå noe handlingsrom der viljen får anledning til å utfolde seg fritt.<sup>36</sup>

Hva er det så som kan skje av endringer i funksjonsmengdene dersom de to modale operatorene utøver en viss form for tiltrekning på hverandre? M.a.o. på hvilken måte kan evnen påvirke viljen og vice versa? Slik jeg har forsøkt å antyde i drøftingen av *Brand* vil én mulighet være å anta at en høy kulminasjonsverdi av «kunnen» vil kunne bidra til å senke viljeterskelen og flytte den mot venstre. Det blir enklere å ville når man kan. Så snart viljeterskelen,  $t$ , har passert  $k$  og befinner seg mellom dette punkt og  $y$ -aksen, har viljen fått tilgang til handlingsrommet. Ambisjonsnivået er i så fall senket og tilpasset evnens utfoldelse. På tilsvarende vis må en kunne se for seg at en høy viljeterskel vil kunne ha en tiltrekkende virkning på evnen og trekke kulminasjonspunktet  $k$  mot høyre. På den måten vil handlingsrommet bli større. Det blir mer overkommelig å mestre ting man virkelig vil. Det er denne sistnevnte formen for attraksjon som eventuelt må kunne betraktes som typisk for deler av handlingen i *Brand*.

En tredje mulighet, som kanskje kan framstå som mindre spekulativ enn å se for seg en direkte, oscillerende påvirkning mellom vilje og evne, foreligger også. Hva om det i realiteten forholdt seg slik at en annen, ekstern modalitet, tok kontroll over  $k$  og trakk kulminasjonspunktet mot høyre? Jeg sikter her, som mange sikkert vil ane, til den iboende egenskapen «tro». At denne må

<sup>36</sup> I prinsippet er det selvfølgelig mulig å tenke seg en representasjon av «kunnen» svarende til en parabel som åpner seg mot høyre, dvs. som en modal operator med et variasjonsområde som strekker seg fra  $0$  til  $+$  og med en terskelverdi for «evne» i analogi med den som er innskrevet for «vilje». Dette vil i så fall bety at handlingsevnenes to utfoldelsesintervaller vil framstå som disjunkte slik de gjør det i Greimastradisjonens analyse. Jeg har tidligere argumentert for at en slik tankegang vil medføre at en handlingsutøver ikke på en og samme tid og med hensyn på det samme vil kunne nyte godt av en tilstand som forener frihet og uavhengighet. Tilstedeværelsen av det ene ville utelukke muligheten for tilstedeværelsen av det andre. Man kunne i så fall ikke på samme tid være både fri og uavhengig. Et slikt syn strir etter min mening mot enhver velfundert logisk forståelse av disse to begrepene, og jeg ser ingen annen mulighet enn å forkaste det.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

kunne tenkes å påvirke et menneskes handlingsrom, er ingen ny oppdagelse. «Tro kan flytte fjell», sier et gammelt visdomsord. Hvis dette holder stikk, må det også være mulig å se for seg at tro kan flytte grenser. Å tro at man kan gjøre noe man slett ikke er sikker på at man kan, vil i mange tilfelle føre til at man handler og på den måten oppdager at dette faktisk var mulig. Kan hende er det dette som skjer med Brand da han krysser breen i første scene, og kanskje er det den samme ukuelige tro på at båten vil bære, som ligger til grunn for den dristige fjordseilasen i annen akt. I så fall utvider Brand sitt handlingsrom, ikke bare fordi han vil, men også fordi han **tror** han kan. Det er først i dødens stund at Brand må erkjenne at handlingsrommet har en grense der viljen og troen på egen evne må melde pass. Det skumle med en tro av denne typen er nettopp at den i mange tilfelle fører til at utøveren ikke evner å se sin egen begrensning. Resultatet som derav følger, kan lett bli katastrofalt. Nyere norsk næringslivshistorie er full av eksempler på oppadstrebbende akrobater som bittert har fått erfare at utøylede ambisjoner lett kan føre til fall som svir så det kjennes. Krigshistorien har et eget kapittel viet militær udugelighet der overdreven tro på egen evne til stadighet går igjen som katastrofeutløsende årsaksfaktor.

Blant alle statsledere som har opptrådt de siste hundre år, er Hitler sannsynligvis den som har hatt mest til felles med Brand. Når vilje og evne ikke er innbyrdes avstemt etter det vi kunne kalle en maktens proporsjonalitetslov, blir maktutøvelsen en særdeles vanskelig eksersis som lett ender i fiasko eller i en eller annen form for grenseoverskridende handling. Hitlers maktutøvelse må i løpet av 1941 ha nådd et kritisk punkt, der viljen kom til å relatere seg til ambisjoner som utløste krav om evne det i lengden ikke var mulig å tilfredsstille. Å invadere Sovjetunionen og mindre enn seks måneder senere erklære krig mot USA, og å gjøre dette før krigen mot Storbritannia var i nærheten av å være ført til ende, kan i etterpåklokskapens lys vanskelig beskrives som noe annet enn gal manns verk. Å tro at den tyske krigsmaskinen skulle ha evne til å gå seirende ut av en slik krig, er et av verdenshistoriens største selvbedrag. Det politiske ambisjonsnivået kom i løpet av kort tid helt ut av takt med det økonomiske og demografiske ressursgrunnlaget. Tyskernes krigsinnsats i verdenskrigens siste år kan på dette viset leses som en stadig mer heseblesende kraftanstrengelse for å hindre at gapet mellom Førerens vilje og nasjonens evne skulle føre til strategisk kollaps.

Hvordan det i det lange løp vil gå med balansen mellom vilje og evne i den pågående «krigen mot terror», er det umulig å si noe sikkert om. Noe av det som gjør størst inntrykk på oss som er vokst opp i et samfunn tuftet på Vestens kulturverdier, er den grenseoverskridende viljen vi konfronteres med,

Evig eies kun det tapte. Noen tanker om vilje og evne og et ørlite skråblikk på Ibsens Brand

når noen gjennomfører et selvmordsangrep. Historier fra Stillehavskrigen forteller om amerikanske soldater som brøt sammen i gråt når de ble vitne til kamikaze-pilotenes grenseløse besluttsomhet. Det var som å stå overfor noe som brøt radikalt med Vestens forestillinger om hva det var mulig å overtale mennesker til å gjøre. Mot den fryktinngydende fanatismen som drev 11. september-kaprerne til å fly seg selv og sine passasjerer inn i døden, og det hat og den bunnløse fortvilelse vi aner ligger under, har vi, med våre nedarvede forestillinger om livet som tilværelsens høyeste verdi, til syvende og sist kanskje intet forsvar.

## Bibliografi

- Allwood, J. & Andersson, L-G. & Dahl, Ø. (1977): *Logic in Linguistics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Blanché, R. (1966): *Structures intellectuelles*, Vrin, Paris.
- Bröndahl, V. (1943): *Essais de linguistique générale*, Munksgaard, København.
- Clausewitz, C. von (1980): *Vom Kriege* (Neunzehnte Auflage), Dümmler Verlag, Troisdorf.
- Greimas, A. J. Courtés, J. (1979): *Sémiotique, Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*, Hachette, Paris,
- Greimas, A. J. & Courtés, J. (1987): *Semiotik, Sprogteoretisk ordbog*, Aarhus Universitetsforlag, Århus. Dansk utgave ved Per Aage Brandt og Ole Davidsen.
- Greimas, A. J. & Rastier, F. (1968): «The Interaction of Semiotic Constraints», *Yale French Studies*, n.41, 1968.
- Gujon, P. (1975): *Mathématique de base pour les linguistes*, Hermann, Paris.
- Hyltén-Cavallius, C. & Sandgren, L. (1967): *Matematisk analys, Indledning*, Studentlitteratur, Lund.
- Ibsen, H. (1866): *Brand, et dramatisk dikt*, Samlede verker, Bind II, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo 1941.
- Kalinowski, G. (1981): «Carré sémiotique et carré logique», *Le Bulletin*, Premier trimestre 1981, Le groupe de recherches sémio-linguistiques de l'École des Hautes Études en sciences sociales, Paris.
- Leech, G. N. (1971): *Meaning and the English Verb*, Longman, London.
- Lyons, J. (1977): *Semantics*, Volume 2, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mayer, J. (2008/2009): *The Dark Side, The inside story of how the war on terror turned into a war on American ideals*, Anchor books, New York.
- Stjernfelt, F. (1992): *Formens betydning, Katastrofeteori og semiotik*, Akademisk forlag, København.
- Thom, R. (1977): *Stabilité structurelle et morphogénèse*, Deuxième édition, Inter-éditions, Paris.
- Warden, J. (1995): «The Enemy as a System», *Air Power Journal*, Spring 1995.



## **2. Mennesker i endring**





# Å slukke lyset i lille Norge

Ingunn Dahler Hybertsen

«Å slukke lyset» kan ha ulike meninger. I dag forbinder vi det nok mest med «Earth Hour» som er verdens største folkeaksjon mot klimaendringer for å vise at befolkninger uansett språk, religion eller politisk tilhørighet, står samlet. Earth Hour handler selvfølgelig om noe annet enn «å spare strøm», som for noen av oss kanskje forbindes mer med å slukke gatelysene, lysene i skiløypa, eller å ha det mørkt i kjelleren. Andre forbinder det med «å spare strøm» med iPhones og iPads, eller med nye moderne fabrikker med en miljøprofil som produserer deler i mørket etter at de ansatte har gått hjem.

Begrepet «å slukke lyset» anvendes ofte om det å legge ned en virksomhet. Gjennom årene har det blitt lagt ned en del hjørnesteinsfabrikker i norske distrikter, det samme gjelder en god del avdelinger i Forsvaret. Vi ser også at lyset slukkes på oljeplattformer for å opprettholde en kapasitet som matcher oppgavene på sokkelen, eller for å dreie produksjonen mot gass. Ulike og gjerne motstridende argumenter brukes.

Noen vil nødvendigvis få rollen med å være den som slukker lyset, og ledelsen må også håndtere menneskenes reaksjoner på endring, i tillegg til sine egne. Når lyset slukkes er det viktig å skape mening i situasjonen, men også å se kreative muligheter. Greier vi å holde fokus på å opprettholde daglig drift? Hva gjør det med oss å sitte her, i lille Norge, i mørket?

For å kunne slukke lyset må selvfølgelig lyset først være slått på. Begrepet «å slukke lyset» eksisterte nok ikke før Thomas Edison fant opp lyspæra på slutten av 1800-tallet. Lyspæra var bare en av hans over 1000 patenter, og han anses fortsatt som en av våre dyktigste oppfinnerne. Et av hans slagord var «vi vil gjøre elektrisitet så billig at bare de rike vil bruke stearinlys».

Magikeren fra Menlo Park (i New Jersey) som han ofte ble kalt, bygde en industriell forskningslab som er et glimrende eksempel på hvordan man kan skape organisatoriske og institusjonelle faktorer for å lykkes med endring. Edison var sentral i etableringen av General Electric – en sammenslåing av to virksomheter i sterk konkurranse. Edisons fremste egenskap, som han delte med sin venn Henry Ford, var evnen til å maksimere inntjeningen gjennom systemer for masseproduksjon, samtidig som han håndhevet intellektuelle ret-

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

tigheter. Som leder var Edison autoritær og ga tydelig beskjed om hva de ansatte skulle gjøre, og han drev dem hardt.

Men, overraskende nok markerte Edison seg ofte som motstander av teknologisk innovasjon og forandring, kanskje fordi det kunne representere en trussel mot hans egen forretningsmodell. Han er også et godt eksempel på at både samarbeid og rivalisering er mulig.

Lyset ble slått på i den norske treningsbasen som ble etablert i Toronto under andre verdenskrig under den offisielle åpningen 10. november 1940. Det er selvsagt flere forklaringer på hvorfor Canada ble valgt, men her hadde man mulighet til å opprette egne avdelinger og bygge opp et selvstendig militærvesen – noe som var viktig for de norske myndighetene. Basen ble kjent som «Little Norway» og unge menn strømmet til. Det var flygere og mekanikere som var utdannet i Norge, hvalfangere på vei hjem fra Antarktis, og norske studenter som tok utdanning i utlandet ved krigsbruddet samt noen sjømenn fra handelsflåten. Det var eventyrlystne menn, Thor Heyerdahl og Jo Benkow som er kjent for de fleste, kan tjene som eksempel.

Både Hærens- og Marinens flyvåpen skulle benytte Canada som base for sin opplæring og trening, noe som ikke var problemfritt. Helt siden den offisielle etableringen av Hærens- og Marinens flyvevåpen i 1914 – to år etter den første flyvningen – hadde det utviklet seg to forskjellige kulturer som prøvde å finne sammen. Dette initierte en endring, og 10. november 1944 kom en Kongelig resolusjon om å opprette en tredje forsvarsgren, Luftforsvaret. «Inntil Stortinget annerledes måtte bestemme opprettes Luftforsvaret som en tredje forsvarsgren, og hvori blant annet inngår det nåværende Hærens og Marinens Flygevåpens enheter, personell og materiell m.v. av enhver art.»

I Toronto begynte myndighetene å bekymre seg over følgende av å ha en flyskole midt i byen, etter flere større og mindre ulykker med de norske treningsflyene. Basen ble derfor i 1943 flyttet til Ontario som fortsatte med den grunnleggende flygerutdanningen, før den mot slutten av krigen ble flyttet til Storbritannia. Under andre verdenskrig ble mer enn 3000 personell utdannet og trent i Canada på en rekke områder, samtidig som liv gikk tapt.

Lyset ble slukket i «Little Norway» med den offisielle nedleggelsen 16. februar 1945, hvor kronprins Olav var til stede. Det nyopprettede Luftforsvaret har siden den gang opplevd at lys slukkes og tennes en rekke ganger over det ganske land. Dersom vi ser på historien, har Luftforsvaret – sammenlignet med mange andre organisasjoner – særdeles god endringserfaring som er sentralt for endringskapasitet. Dette har også skapt en rekke nye teknologiske muligheter, samtidig som man evner å bevare den kulturen, kameratskapet og

## Å slukke lyset i lille Norge

kreativiteten som observeres av sivile forskere som meg, uansett hvor man er i Luftforsvaret.

Godt lederskap har også betydning for endringskapasitet. Oppdragsbasert ledelsesideal står sentralt og tydeliggjør sjefens intensjoner samt ideen om desentralisering slik at utførelsen skjer innenfor gitte rammer, hvor handlingsfrihet, hurtighet og initiativ vektlegges. De offisielle historiene fra «Little Norway» forteller mye om kulturen, hvor kameratskap og kreativitet står sentralt, men også hvor konkurranse er et kjennetegn. Dette sier mye om ledelse i praksis. I utdanningen av ledere er vektlegging av kulturell kapital og det oppdragsbaserte, like essensielt. Samtidig er utdanning også en sentral aktør for å kunne skape endring, og å stille spørsmål ved institusjonaliserte praksiser.

Det er heller ikke risikofritt å være offiser, selv om sikkerhet og teknologi er betraktelig forbedret siden tiden i «Little Norway». For dagens og morgendagens ledere er det ikke nok å vite – de må også handle raskt på vegne av oss andre når det gjelder. De må selv leve med handlinger utført på vegne av det norske samfunn. Det er derfor med stor respekt og ydmykhet at jeg står her i lille Norge og skal lede dere gjennom denne dagen.

Noen må også være den som slukker lyset, og som leder må man iverksette beslutninger som er tatt av andre. Dette kan skape endringer i organisasjoner, men også varige endringer i mennesker.



# Relasjonsledelse og produktivitet

**Bård Kuvaas, Robert Buch og Anders Dysvik**

Denne teksten er hentet fra et kapittel i: Einarsen, S.- Og Skogstad, A, (Red.) (2015). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Begrepet relasjonsledelse omfatter forskning på ledes evne til å vise omtanke, gi støtte til og utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere – slik medarbeiderne opplever det. I dette kapitlet ønsker vi å bidra til forskningsbasert kunnskap om relasjonsledelse på to måter. I første del av kapitlet, hvor vi beskriver nærmeste leders rolle i forbindelse med implementering av HR-tiltak, presenterer vi studier hvor vi har undersøkt medarbeidernes opplevelse av støttende ledelse og hvilke konsekvenser dette har for medarbeidernes opplevelse av HR-tiltak og for sammenhenger mellom medarbeidernes opplevelser av slike tiltak og deres motivasjon, holdninger og atferd. En hovedkonklusjon fra denne forskningen er at organisasjoner ikke får bedre implementert eller realisert HR enn kvaliteten på sine mellomledere tilsier, slik deres medarbeidere opplever det. I kapitlets andre hoveddel presenterer vi forskning på konsekvenser av leder–medarbeider-relasjoner (LMR, eng. leader–member exchange, LMX). Vi kritiserer denne forskningen for sin endimensjonale tilnærming (fra lavkvalitets- til høykvalitets LMR). Deretter beskriver vi forskningen på økonomiske og sosiale relasjoner til organisasjoner, basert på sosial bytteteori, som var grunnlaget for vår egen konseptualisering av leder–medarbeider-relasjoner som to ulike kvaliteter (en økonomisk/transaksjonell og en sosial LMR). Vi redegjør så for de empiriske funnene en slik tilnærming har medført så langt. En hovedkonklusjon fra denne forskningen er at det ikke er likegyldig hvilken relasjon medarbeiderne opplever sterkest til sin nærmeste leder. Til tross for at formell autoritet og styringsrett er en naturlig del av organisasjoners virkelighet, viser våre studier at en økonomisk/transaksjonell relasjon til lederen ikke er forenlig med produktiv motivasjon, holdninger eller atferd. Enkelt sagt er den røde tråden i dette kapitlet relasjonsledelse, uten at vi går inn på den klassiske inndelingen av ledelse som struktur og omsorg, som dekkes i andre kapitler.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

## Støttende ledelse og implementering av HR-tiltak

Vi er på mange måter amatører innenfor ledelsesforskningen. Vår interesse for dette forskningsområdet startet med studier vi gjorde av sammenhengen mellom medarbeideres opplevelser av ulike HR-tiltak og deres motivasjon, holdninger og atferd (se for eksempel Dysvik og Kuvaas 2008, Kuvaas 2006, 2007, 2008). HR(M) refererer til ledelse av menneskelige ressurser, og HR-tiltak omfatter alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og «avvikling» av menneskelige ressurser i organisasjoner. I makroforskningen hadde ledere innenfor og utenfor HR-funksjonen vært hovedkilden i måling av HR. Studier viste imidlertid at det var svake eller ikke-signifikante sammenhenger mellom hvordan HR-ledere og medarbeidere opplevde HR, og at det var medarbeidernes opplevelser som var viktige for deres motivasjon, holdninger og atferd (se f.eks. Edgar og Geare 2005). Etter hvert er det blitt vanlig å referere til lederes og HR- lederes opplevelse av HR som intendert HR og til medarbeideres opplevelse som realisert eller implementert HR (Arthur og Boyles 2007, Khilji og Wang 2006).

Vi og andre (Gerhart, Wright og McMahan 2000, Gerhart, Wright, McMahan og Snell 2000, Nishii og Wright 2008, Whitener 2001, Wright, McMahan, Snell og Gerhart 2001) fant at medarbeidernes opplevelser av HR-tiltak eller HR-systemer varierte sterkt innenfor samme organisasjon, og at slik variasjon ikke kunne forklare av at ulike HR-tiltak ble implementert for ulike grupper av medarbeidere i organisasjonen. Dette rettet vår oppmerksomhet mot kvalitativ forskning som hadde undersøkt utfordringer som møtte mellomledere som hadde ansvaret for å implementere HR. Denne forskningen tydet på at mellomlederne ofte opplevde organisasjonens HR som lite nyttig, lite tilpasset virkeligheten og av og til direkte demotiverende for medarbeiderne (se f.eks. Guest 1987, Guest og King 2004, McGovern, Gratton, Hope-Hailey, Stiles og Truss 1997, Storey 1992). Det manglet imidlertid systematiske studier av i hvilken grad egenskaper ved mellomlederne kunne forklare den store variasjonen i medarbeidernes opplevelser av HR, selv om dette var antydning i flere studier (se f.eks. Wright og Haggerty 2005).

Med dette som bakteppe ønsket vi å undersøke i hvilken grad medarbeidernes opplevelse av nærmeste leder kunne forklare variasjon i deres opplevelse av HR og eventuelle sammenhenger med deres holdninger, motivasjon og atferd. Som denne boken viser, finner man veldige mange ulike definisjoner av og mål på ulike typer lederegenskaper, -atferd og -stiler. Vi benyttet oss av det enklest mulige og korteste måleinstrumentet vi kunne finne i internasjonal forskning, og endte opp med støttende ledelse. Støttende ledelse defineres

som i hvilken grad medarbeiderne opplever at deres nærmeste leder er opp-tatt av deres bidrag til organisasjonens ve og vel, at lederen bryr seg om deres velvære, og at de har det bra på jobben (Eisenberger, Huntington, Hutchinson og Sowa 1986). Støttende ledelse lar seg effektivt måle ved bruk av fire enkle påstander som vist i tabell 14.1 (målt på en skala fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig) (Eisenberger mfl. 1986):

1. Min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger
2. Min nærmeste overordnede viser interesse for at jeg har det bra på jobben
3. Min nærmeste overordnede tar hensyn til mine mål og verdier
4. Min nærmeste overordnede bryr seg egentlig ikke særlig mye om meg (reversert)

**Tabell 14.1** Påstander for måling av støttende ledelse

I en av de første undersøkelsene vi gjorde, målte vi 331 medarbeideres opplevelse av støttende ledelse og opplevd investering i medarbeiderutvikling i en organisasjon innenfor telekommunikasjon (Kuvaas og Dysvik 2010a). Opplevd investering i medarbeiderutvikling viser til i hvilken grad medarbeideren opplever at organisasjonen har forpliktet seg til langsiktig og kontinuerlig utvikling av medarbeidernes ferdigheter og kompetanse. I tråd med sosial bytteteori (Blau 1964) forventet vi at i jo større grad medarbeiderne opplevde å bli investert i og satset på, i jo større grad ville de føle en forpliktelse til å svare tilbake med produktive holdninger og produktiv atferd. Samtidig forventet vi at opplevelsen av støttende ledelse ville forme medarbeidernes opplevelse av medarbeiderinvestering, og at sammenhengen mellom opplevd medarbeiderinvestering og produktive holdninger ville avhenge av støttende ledelse. I tråd med våre forventninger fant vi for det første at sammenhengen mellom lederstøtte og produktive holdninger (høy affektiv organisasjonsforpliktelse og lav turnoverintensjon) ble delvis forklart av opplevd investering i medarbeiderutvikling. Siden dette var en studie med tverrseksjonalt forskningsdesign, kan vi ikke konkludere når det gjelder kausale sammenhenger, men tanken er at støttende ledelse former opplevelsen av medarbeiderinvestering, som i sin tur påvirker medarbeidernes holdninger (mediering). Når det gjelder medarbeidernes selvrapporterte produktivitet (arbeidsinnsats, arbeidskvalitet og ekstrarolleatferd), fant vi kun positive sammenhenger mellom opplevelsen av å bli investert i og produktivitet for de medarbeiderne som samtidig opplevde høy grad av støttende ledelse (mod-

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

erering). For produktiv atferd er det altså ikke tilstrekkelig at medarbeiderne opplever å bli investert i, de må også oppleve nærmeste leder som støttende. Høyst sannsynlig er forklaringen at medarbeiderne som opplever høye nivåer av både medarbeider investering og støttende ledelse, føler en forpliktelse til å betale tilbake disse godene både til organisasjonen og til lederen gjennom produktiv atferd. Siden lederen står medarbeideren nærmere enn det organisasjonen gjør, vil forpliktelsen til å besvare organisasjonen på grunn av medarbeiderinvestering forsterkes når lederstøtte fra nærmeste leder også skal besvares på en positiv måte.

I en annen studie undersøkte vi sammenhengen mellom lederstøtte, opplevd investering i medarbeiderutvikling og organisatoriske resultater (målt gjennom blant annet omsetning, svinn og kundeservice). Utvalget bestod av 543 medarbeidere fra 75 bensinstasjoner i samme kjede, med i gjennomsnitt cirka sju medarbeidere per bensinstasjon (Dysvik og Kuvaas 2012). Vi håndterte lederstøtte og opplevd investering i medarbeiderutvikling som klimavariabler. Det betyr at vi aggregerte variablene til bensinstasjonsnivå etter at vi hadde godtgjort at variasjonen i opplevelsene av lederstøtte og medarbeiderutvikling var betydelig mindre innen bensinstasjoner enn mellom bensinstasjoner. I tillegg til å undersøke sammenhengen mellom opplevelse av støttende ledelse og organisatoriske resultater, ville vi også undersøke om medarbeidernes opplevelse av å bli investert i kunne forklares av støttende ledelse (til tross for at satsningen på trening og utvikling og fremtidige muligheter objektivt sett var den samme for de ulike bensinstasjonene). I tråd med våre antagelser fant vi sterke sammenhenger mellom støttende ledelse, opplevelsen av å bli investert i og den enkelte bensinstasjons resultater. Som en illustrasjon hadde øvre kvartil av støttende ledelse (de 25 prosent av bensinstasjonene med de høyeste skårene på støttende ledelse) i gjennomsnitt 38 prosent bedre resultater enn den laveste kvartilen (de 25 prosent med de laveste skårene).

I en tredje studie undersøkte vi om støttende ledelse kan ha betydning for hvordan medarbeidere responderer på læringstrykk (Dysvik, Buch og Kuvaas 2014). I motsetning til opplevelsen av å bli investert i, som utelukkende er en positiv opplevelse, refererer opplevelsen av læringstrykk til krav og forventninger om stadig å holde seg oppdatert og lære nye arbeidsmetoder og -teknikker. Opplevd læringstrykk utgjør derfor det vi kan kalle en *potensiell* stressfaktor, noe som kan gi vekst og utvikling, men som også kan oppleves som stressende og utmattende. I et utvalg bestående 323 medarbeidere i et kraftselskap målte vi læringstrykk, støttende ledelse og en rekke kontrollvariabler på ett tidspunkt, og selvrapportert arbeidsinnsats ti måneder etterpå.



Vi fant ingen direkte sammenheng mellom læringstrykk og arbeidsinnsats. Vi fant derimot en negativ sammenheng mellom læringstrykk og arbeidsinnsats ti måneder senere for medarbeidere som opplevde lave nivåer av lederstøtte. I tillegg fant vi en positiv sammenheng mellom opplevd lederstøtte på tidspunkt 1 og arbeidsinnsats på tidspunkt 2. De medarbeiderne som opplevde stor grad av lederstøtte, hadde altså høyere arbeidsinnsats ti måneder senere enn de som opplevde lav grad av lederstøtte på tidspunkt 1.

I en fjerde studie utvidet vi funnene fra den ovennevnte studien ved å undersøke sammenhengen mellom opplevd læringstrykk og ledervurdert kunnskapsdeling samt i hvilken grad denne sammenhengen avhenger av en kombinasjon av opplevd jobbautonomi og lederstøtte (Buch, Dysvik, Kuvaas og Nerstad 2014). Resultatene fra et utvalg av 129 servicemedarbeidere avdekket en positiv sammenheng mellom opplevd læringstrykk og kunnskapsdeling kun blant ansatte som rapporterte *både* høy grad av jobbautonomi og høy grad av lederstøtte. Blant ansatte som rapporterte høy grad av jobbautonomi og lav grad av lederstøtte, derimot, avdekket vi en negativ sammenheng mellom opplevd læringstrykk og ledervurdert kunnskapsdeling. Dette tyder på at et høyt opplevd læringstrykk kan føre til mindre kunnskapsdeling blant ansatte med høy jobbautonomi dersom de ansatte ikke opplever nærmeste leder som støttende. Videre antyder det at ansattes nærmeste leder er av stor betydning når det gjelder å øke ansattes kunnskapsdeling i arbeidsmiljøer preget av høyt læringstrykk og høy grad av jobbautonomi, noe som vil være typisk for såkalte kunnskapsarbeidere.

Samlet sett indikerer funnene over at støtte fra nærmeste leder er helt avgjørende for effekten av ulike organisatoriske betingelser, deriblant HR-tiltak, både fordi støttende ledelse påvirker medarbeidernes opplevelse av organisatoriske betingelser og HR, og fordi positive opplevelser av HR ikke leder til mer produktiv atferd med mindre medarbeiderne samtidig opplever høy grad av støtte fra nærmeste leder. Det kan virke som om organisasjoner ikke får bedre kvalitet på og effekt av sine HR-tiltak enn det kvaliteten på organisasjonens linje- og mellomledere tilsier. Samtidig synes det å være en direkte sammenheng mellom støttende ledelse og produktive holdninger og produktiv atferd blant medarbeiderne, og at mangel på eller lave nivåer av støttende ledelse kan bidra til at potensielle stressfaktorer faktisk blir stressende og utmattende på en slik måte at det går ut over arbeidsinnsatsen.

For HR-forskning og HR-praksis betyr disse funnene at organisasjoner som klarer å velge ut ledere som oppleves som støttende av sine medarbeidere, vil få mer ut av sine HR-aktiviteter. Dette kan for eksempel gjøres ved å rekruttere interne kandidater som over tid har fått vist hvordan de evner å få det beste

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

ut av sine kolleger, til mellomlederposisjoner, eller ved å være spesielt opptatt av å rekruttere personer som har de menneskelige egenskapene som skal til for å blir opplevd som støttende. I tillegg kan organisasjoner bli mer opptatt av brukervennlige HR– det vi si tiltak og verktøy som mellomlederne opplever som gode, nyttige og relevante, og som gjør det lettere for dem å utføre sine lederoppgaver. Mange mellomledere opplever vanlige HR-verktøy som for lite fleksible og ikke tilpasset de lokale utfordringene de står overfor i det daglige (Guest og King 2004). Mange må for eksempel følge rigide oppskrifter på gjennomføring av medarbeidersamtaler som ikke tar hensyn til om de har personalansvar for en håndfull eller opp mot flere titalls medarbeidere, og HR som ikke tar hensyn til at ulike medarbeidere har ulike behov. Enda verre blir det når mellomlederne må implementere HR-tiltak de opplever skaper intern konkurranse og et mindre produktivt arbeidsmiljø, som for eksempel det å måtte rangere medarbeidere etter faste normer i tråd med en normalfordeling som gjør at det store flertallet av medarbeiderne blir klassifisert som gjennomsnittlige eller enda dårligere. Da er det ikke lett å bli oppfattet som støttende, selv om man har de egenskapene som skal til for å bli det.

På denne bakgrunnen undersøkte vi om det kunne være noen sammenheng mellom mellomledernes opplevelse av brukervennlig HR og medarbeidernes opplevelse av støttende ledelse samt deres motivasjon og holdninger (Kuvaas, Dysvik og Buch 2014). Til dette benyttet vi en skala bestående av fem påstander (se tabell 14.2) målt på en skala fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig).

1. I det store og hele opplever jeg at ulike HR-verktøy og HR-systemer i min organisasjon er tilpasset de lokale og konkrete behovene jeg har som leder når det gjelder å få det beste ut av mine medarbeidere.
2. I det store og hele opplever jeg at ulike HR-verktøy og HR-systemer i min organisasjon er fleksible nok til å kunne bli anvendt på en måte som stemmer overens med min lederstil.
3. I det store og hele opplever jeg at ulike HR-verktøy og HR-systemer i min organisasjon er fleksible nok til å kunne tilpasses mine medarbeideres ulike behov.
4. I det store og hele opplever jeg at ulike HR-verktøy og HR-systemer i min organisasjon gjør det lettere for meg å lykkes med mine lederoppgaver.
5. I det store og hele opplever jeg at ulike HR-verktøy og HR-systemer i min organisasjon gjør at jeg trives bedre som leder.

**Tabell 14.2** Påstander for måling av brukervennlig HR

I et utvalg av bestående av 89 mellomledere og 631 medarbeidere fra til sammen fire organisasjoner fant vi at jo mer mellomlederne opplevde HR-verktøyene som brukervennlige, desto høyere indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse og desto lavere turnoverintensjon fant vi blant deres medarbeidere. Denne sammenhengen ble forklart av at mellomlederne som i større grad opplevde brukervennlig HR, ble vurdert som mer støttende av sine medarbeidere. Samtidig observerte vi relativt lave skårer på brukervennlig HR (3,07 på en skala fra 1 til 5), noe som tyder på et forbedringspotensial på dette området i mange virksomheter. Dette potensialet kan relativt lett utnyttes ved at sentral HR-enhet eller -avdeling gjør seg bedre kjent med den virkeligheten den skal betjene. Dessuten bør mellomlederne bistå i utvikling og endring av HR-aktiviteter. Ønsker man effektiv implementering av HR, kan ikke mellomlederne ses på som passive gjennomførere, men aktive medspillere. Samtidig har mellomlederne et selvstendig ansvar for å si ifra når de opplever lite brukervennlig HR som ikke tar hensyn til lokale behov, eller som virker direkte demotiverende på medarbeiderne.

### Fra endimensjonale til todimensjonale leder–medarbeiderrelasjoner

Forskningen på leder–medarbeider-relasjoner (LMR) feiret sitt 40-årsjubileum i 2012. Vår interesse for denne forskningen hadde sin bakgrunn i flere studier vi gjorde av medarbeideres relasjoner til organisasjonen (Buch, Kuvaas og Dysvik 2010, Buch, Kuvaas, Shore og Dysvik 2014, Kuvaas, Buch og Dysvik 2013, Kuvaas og Dysvik 2009, 2010b). I 2006 publiserte Lynn Shore med kolleger (Shore, Tetrick, Lynch og Barksdale 2006) en studie som validerte et måleinstrument for måling av medarbeideres sosiale og økonomiske relasjoner til organisasjonen, basert på sosial bytteteori (Blau 1964). I kortversjon omhandler sosial bytteteori at medarbeidere bytter sin arbeidskraft mot sosiale og økonomiske goder fra organisasjonen, og at slike bytter utvikler seg til henholdsvis sosiale og økonomiske relasjoner til organisasjonen. En sosial relasjon til organisasjonen karakteriseres som langsiktig og vedvarende og basert på åpne og uspesifiserte bytteforhold (for eksempel gi og ta og bli tatt vare på). Siden man ikke vet hva man får igjen for sin ekstrainsats, eller når, bare at man får noe igjen, er personlig tillit og kontinuerlige investeringer (gi og få tjenester og gjentjenester) avgjørende. Om man i første omgang har en økonomisk relasjon til organisasjonen, gjelder derimot ikke åpne og uspesifiserte bytter, men avgrensede (økonomiske) transaksjoner med fokus på finansielle bytteforhold (for eksempel lønn, andre

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

materielle goder og avansementsmuligheter). Transaksjonen er kortsiktig, og ikke vedvarende. Når man for eksempel har fått noe konkret for en spesifikk ekstrainsats, er transaksjonen over, og neste ekstrainsats avtales gjennom en ny transaksjon eller avtale. Derfor er ikke personlig tillit nødvendig, kun tillit til at den konkrete avtalen holdes. Siden mesteparten av den tidligere forskningen basert på sosial bytteteori utelukkende tok for seg den sosiale siden av relasjonen, for eksempel organisatorisk støtteteori (eng. *organizational support theory*), har Shore mfl. sin (2006) forskning komplettert empirisk forskning på moderne sosial bytteteori. Noe overraskende har funnene stort sett vist at jo mer økonomisk baserte relasjoner medarbeiderne har til organisasjonen, desto svakere arbeidsprestasjoner og desto mindre produktive holdninger har de. Mens det var forventet at en økonomisk relasjon til organisasjonen skulle være negativt relatert til såkalt ekstrarolleatferd, kunne man tro at en slik relasjon ikke var relatert til arbeidsprestasjoner, siden man kan forvente at organisasjonen i det minste får det den betaler for, eller at kontrakten blir oppfylt. Forklaringen på den negative sammenhengen mellom en økonomisk relasjon til organisasjonen og arbeidsprestasjoner skyldes sannsynligvis at de aller fleste jobber i dag er så sammensatte og komplekse at avgrensede og kortsiktige transaksjoner ikke vil fange opp alle nødvendige betingelser for en godt utført jobb (Harrison, Newman og Roth 2006).

Vår relativt enkle idé var at vi kunne utvide denne forskningen og måleinstrumentene ved å utvikle måleinstrumenter for både økonomiske/transaksjonelle og sosiale leder–medarbeider-relasjoner (LMR). Gjennom dette ønsket vi å bidra til ledelsesforskningen på tre spesifikke måter. For det første konseptualiserte tidligere LMR-forskning leder–medarbeider-relasjonen som én kvalitet, som kan gå fra lav (økonomisk/transaksjonell) til høy (sosial). Basert på sosial bytteteori er det derimot riktigere å undersøke relasjonen mellom medarbeideren og lederen som forskjellige kvaliteter, en økonomisk/transaksjonell og en sosial. For eksempel er ikke fraværet av en sosial relasjon til lederen (lav skåre på den endimensjonale LMR-skalaen) nødvendigvis det samme som tilstedeværelsen av en økonomisk/transaksjonell relasjon til lederen. En lav skåre på den endimensjonale skalaen kan derimot dreie seg om andre ting, som fravær av ledelse, eller la-det-skure-ledelse. En interessant parallell kan her trekkes til Burns' (1978) opprinnelige forslag om et transaksjons–transformasjonslederskapskontinuum. Bass (1985) foreslo imidlertid at de to lederstilene bør sees på som to separate dimensjoner, snarere enn som motsatte poler på et enkelt kontinuum.

For det andre er transaksjonsledelse likevel i teoretisk forstand på mange måter ment å fange opp det vi kaller en økonomisk/transaksjonell LMR, i

motsetning til transformasjonsledelse. Spesielt dimensjonen som kalles betinget belønning, omhandler bytter av materielle goder mellom leder og medarbeider hvor medarbeider får belønning ved gjennomført ønsket handling. Etter å ha samlet inn data ved hjelp av det mest anvendte måleinstrumentet (MLQ) har vi imidlertid observert at påstander som er ment å måle betinget belønning i faktoranalyser, lader på samme faktor som påstander for å måle transformasjonsledelsesdimensjonene idealisert innflytelse og individuell omtanke. Senere fant vi ut at tidligere studier av andre hadde påpekt liknende problemer med det anerkjente måleinstrumentet. Allerede i 2001 ble det publisert en studie som fant at påstandene for å måle betinget belønning ladet på to forskjellige faktorer, en transaksjonell og en transformasjonell (Goodwin, Wofford og Whittington 2001). Ved å undersøke påstandene nærmere blir det også klart at påstandene er langt fra ren- dyrket transaksjonelle (Hinkin og Schriesheim 2008), og at de ikke skiller mellom konkrete materielle belønninger og psykologiske belønninger (som f.eks. ros) (Walumbwa, Wu og Orwa 2008). Dette understrekes ytterligere av en positiv (metaanalytisk) korrelasjon mellom de ulike dimensjonene for transformasjonsledelse og betinget belønning på hele 0,80 (Judge og Piccolo 2004). I praktisk forstand betyr dette at medarbeiderne ikke opplever vesentlig forskjeller mellom transaksjonell og transformasjonell ledelse, som igjen betyr at man bør stille seg kritisk til de positive metaanalytiske funnene som er gjort for transaksjonell ledelse (Judge og Piccolo 2004).

For det tredje finnes det mange operasjonaliseringer av destruktiv ledelse og mye kunnskap om negative konsekvenser av slik ledelse (se spesielt kapittel 10). Selv ledelse som oppfattes som autoritær av medarbeideren, er uproduktiv og kan oppfattes som illegitim i de fleste kulturer. Påstander for å måle autoritær ledelse som for eksempel «Vi må følge hans/hennes regler når vi gjort ting, hvis ikke straffer han/hun oss», «Min leder opptrer alltid på en kommanderende måte overfor ansatte» og «Min leder har bedt meg å følge hans/hennes instruksjoner til punkt og prikke» (Chan, Huang, Snape og Lam 2013) viser dette.

Samtidig innebærer en lederrolle med personalansvar at lederen har formell autoritet overfor sine medarbeidere, og slik må det være i de fleste organisasjoner (se også kapittel 10). Derfor vil også relasjonen mellom ledere og medarbeidere kjennetegnes av styringsrett, formell autoritet og formelle forpliktelser hvor medarbeideren bytter sin arbeidskraft mot goder formidlet av lederen. Denne typen relasjon, som vi kaller en økonomisk/transaksjonell relasjon til lederen er det i utgangspunktet ikke noe illegitimt med. I motsetning til en sosial relasjon er imidlertid en økonomisk/transaksjonell relasjon

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

til lederen ikke basert på gjensidig tillit, men på avklaring av spesifikke bytteforhold og fravær av mer personlig nærhet til medarbeiderne. I den første studien vi gjennomførte (Kuvaas, Buch, Dysvik og Haerem 2012), benyttet vi fire påstander for å måle en økonomisk/transaksjonell LMR (se tabell 14.3) målt på en skala fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig) (med en Cronbachs alfa på 0,74).

1. Den beste beskrivelsen av relasjonen til min leder er at jeg gjør det jeg får beskjed om å gjøre.
2. Jeg gjør det min leder krever av meg, hovedsakelig fordi han eller hun er min formelle sjef.
3. Mitt forhold til min leder er hovedsakelig basert på autoritet, han eller hun har myndighet til å bestemme.
4. Det eneste jeg egentlig forventer av min leder, er at han eller hun oppfyller sin formelle rolle som overordnet eller sjef.

**Tabell 14.3** Påstander for måling av økonomisk/transaksjonell LMR

Noen vil kunne oppfatte en slik relasjon som et greit og avklart forhold til lederen, mens andre vil kunne oppleve den som fjern eller for lite personlig. Vårt poeng var derimot å studere sammenhengen mellom slik ledelse og ledervurderte arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd blant medarbeiderne. En sosial relasjon til lederen, derimot, er karakterisert av langsiktige gjensidige forpliktelser der hver part stoler på at den andre vil stille opp ved behov, og ble målt gjennom fire påstander (se tabell 14.4) målt på en skala fra 1 (svært uenig) til 5 (svært enig) (med en Cronbachs alfa på 0,78).

1. Mitt forhold til min leder er basert på gjensidig tillit.
2. Min leder har investert mye i meg.
3. Jeg forsøker å bidra til å ivareta min leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg.
4. Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag, vil være fordelaktig for min relasjon til min leder, også på lengre sikt.

**Tabell 14.4** Påstander for måling av sosial LMR

For å unngå svakheten med MLQ som høyst sannsynlig blander sammen transaksjonell og transformasjonell ledelse, burde ikke våre mål av en økonomisk/transaksjonell og en sosial relasjon til lederen være for høyt positivt korrelert. Ideelt sett og basert på sosial bytteteori burde de være ukorrelert eller svakt til moderat negativt korrelert. På den annen side ville for sterke negative korrelasjoner ha legitimert tidligere forskning på leder–medarbeiderrelasjoner som endimensjonal fra en lavkvalitets- til høykvalitetsrelasjon. Vi var derfor fornøyd da vi fant en svak til moderat negativ korrelasjon mellom de to ( $-0,19$ ,  $p < 0,01$ ).

Sosial og økonomisk bytteteori tilsier at vi skulle forvente at medarbeidere med en sterk økonomisk/transaksjonell relasjon til sin leder ville levere tilfredsstillende arbeidsprestasjoner, altså i tråd med arbeidskontrakten. Fordi ekstrarolleatferd omhandler forhold som går utover arbeidskontrakten og er basert på et eget ønske om å stille opp utover det forventede, skulle man derimot forvente at en sterk økonomisk/transaksjonell relasjon til lederen skulle være assosiert med mindre ekstrarolleatferd. I en studie av 552 medarbeidere og 78 ledere fra like mange bensinstasjoner fant vi imidlertid en negativ sammenheng mellom en økonomisk/transaksjonell relasjon til lederen og både arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd. Altså, jo sterkere økonomisk/transaksjonell relasjon medarbeiderne hadde til lederen, jo mindre ekstrarolleatferd og jo svakere arbeidsprestasjoner. Vi fant som forventet det motsatte for en sosial relasjon til lederen, i tråd med mer enn hundre tidligere studier av relasjoner mellom ledere og medarbeidere (Gerstner og Day 1997, Ilies, Nahrgang og Morgeson 2007).

I en annen studie som inkluderte 352 medarbeidere og deres ledere i helsesektoren, replikerte vi disse funnene og fant en negativ sammenheng mellom en økonomisk/transaksjonell relasjon til lederen og ledernes vurdering av medarbeidernes arbeidsinnsats (Buch, Kuvaas, Dysvik og Schyns 2014). Også i dette utvalget fant vi en svak til moderat negativ korrelasjon mellom en økonomisk/transaksjonell og en sosial relasjon til lederen ( $-0,22$ ,  $p < 0,01$ ).

I tillegg fant vi at det var en sterk positiv sammenheng mellom en sosial relasjon til lederen og arbeidsinnsats for medarbeidere med lav indre jobbmotivasjon. Medarbeidere med høy indre jobbmotivasjon leverte høy arbeidsinnsats uavhengig av den sosiale leder–medarbeiderrelasjonen. Samtidig må det bemerkes at vi fant en ganske sterk sammenheng mellom en sosial LMR og indre motivasjon. Allikevel tyder funnene i denne studien på at en sosial relasjon til lederen er enda viktigere for medarbeidere som i mindre grad blir motivert av selve jobben.

## Økonomisk/transaksjonell LMR og fravær av ledelse

Fravær av ledelse (eng. *laissez-faire leadership*) innebærer at lederen lar det skure og gå, nøler lenge med å gripe inn om man i det hele tatt gjør det, og i mer generell forstand ikke oppfyller legitime forventninger til lederrollen. Tidligere forskning på fravær av ledelse viser at dette kan ha en rekke negative konsekvenser for medarbeiderne. Slik ledelse er for eksempel assosiert med rolleusikkerhet og rollekonflikt, konflikt med kolleger og mobbing på jobben (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland og Hetland 2007). Til nå har vi imidlertid manglet kunnskap om hvorfor fravær av ledelse fører til slike negative konsekvenser. I et forsøk på å forstå dette bedre undersøkte vi i en tredje studie av om det kunne være noen sammenheng mellom fravær av ledelse og en økonomisk/transaksjonell relasjon til lederen (Buch, Martinsen og Kuvaas 2014).

I et utvalg av 199 medarbeidere i en høyteknologibedrift fant vi at jo mer fravær av ledelse, desto mindre lojalitet til bedriften (affektiv organisasjonsforpliktelse), og at denne sammenhengen kunne forklares av en økonomisk/transaksjonell relasjon til lederen. I et annet utvalg av 197 medarbeidere i sikkerhetsbransjen fant vi det samme for selvrapporterte arbeidsprestasjoner. Jo mer fravær av ledelse, desto mer transaksjonell relasjon til lederen, og desto svakere arbeidsprestasjoner. Også i disse to utvalgene fant vi lave nok negative korrelasjoner mellom en økonomisk/transaksjonell og en sosial relasjon til lederen ( $-0,45, p < 0,01$  og  $-0,39, p < 0,01$ ), som ytterligere støtter vår konseptualisering av leder–medarbeiderrelasjoner som todimensjonale.

Vårt forslag til forklaring av disse funnene er at når man opplever en fraværende leder, føler man seg ignorert, oversett og usynlig. I tillegg vil mye av kontakten med lederen foregå i formelle former som i for eksempel møter og medarbeidersamtaler. Fraværet av en mer personlig eller sosial relasjon til lederen gjør medarbeideren mer forhandlingsorientert og mer opptatt av sine egne interesser. Han eller hun kan da bli svært opptatt av balansegangen mellom hva man gir og hva man får tilbake, og beskytter seg selv ved å inngå eksplisitte avtaler om hva han eller hun skal få igjen hvis han eller hun gjør noe utover det som forventes.

Ledere som føler seg usikre på lederrollen, som har lederansvar for altfor mange medarbeidere eller av andre grunner trekker seg tilbake, må forstå at fravær av ledelse ikke er et nøytralt fenomen uten skadevirkninger. Det er på mange måter en mild variant av destruktiv ledelse som ikke møter medarbeidernes legitime forventninger om tilstedeværelse og nærhet i leder–medarbeiderrelasjonen, og som kan føre til mindre produktive og lojale medarbeidere. Samtidig har vår forskning vist at det å opptre formelt korrekt



og i tråd med juridisk definert styringsrett og autoritetsforhold heller ikke representerer grei eller nøytral ledelse. De negative sammenhengene mellom slik ledelse og medarbeidernes holdninger og atferd tyder på at det er uproduktiv ledelse.

### Validering av måleinstrumenter for økonomisk/transaksjonell og sosial LMR

Siden den første studien av økonomisk/transaksjonell LMR vi gjennomførte, har vi jobbet med en valideringsstudie hvor vi har videreutviklet skalaene for å bedre fange opp alle aspekter ved økonomiske/transaksjonelle og sosiale LMR. En tidlig versjon av denne pågående valideringsstudien ble presentert på den årlige konferansen i regi av Academy of Management i 2011 (Buch, Kuvaas og Dysvik 2011) og er publisert i Buch (2012). Siden den gang har skalaene blitt ytterligere utviklet ved hjelp av flere eksplorerende og bekreftende faktoranalyser av påstandene. Per i dag viser resultatene fra flere uavhengige utvalg bestående av flere tusen medarbeidere fra en rekke forskjellige organisasjoner at de åtte påstandene for å måle en økonomisk/transaksjonell LMR i tabell 14.5 har gode psykometriske egenskaper.

1. Skal jeg bidra med noe ekstra for min nærmeste leder, skal jeg på forhånd vite hva jeg får tilbake.
2. Jeg er kun villig til å stå på ekstra for min nærmeste leder dersom jeg tror det øker min mulighet for å oppnå personlige fordeler som for eksempel mer attraktive arbeidsoppgaver eller en forfremmelse.
3. Jeg er veldig nøye med at det er samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får tilbake i min relasjon til min nærmeste leder.
4. Som regel forhandler jeg med min nærmeste leder om hva det er jeg skal få i gjengjeld for å gjøre en oppgave.
5. Jeg gjør sjelden eller aldri en tjeneste for min nærmeste leder uten å ha en klar forventning om at denne tjenesten vil gjengjeldes i løpet av kort tid.
6. Dersom jeg skal bidra med noe ekstra for min nærmeste leder, avveier jeg fordelene og ulempene ved å gjøre det.
7. Jeg er nøye med at jeg får noe konkret tilbake når jeg gjør noe ekstra for min nærmeste leder.
8. Dersom jeg står på ekstra for min nærmeste leder, er det for selv å få noe konkret tilbake.

**Tabell 14.5** Påstander for måling av økonomisk/transaksjonell LMR

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

Disse påstandene samsvarer godt med sosial bytteteori, hvor det hevdes økonomiske/transaksjonelle relasjoner karakteriseres av lav investering i selve relasjonen, lav tillit, høy umiddelbarhet (kort tid mellom tjeneste og gjentjeneste), høy egeninteresse og høy ekvivalens (vekt på at tjenestene eller varene som byttes, har mest mulig lik verdi). Påstandene samsvarer også godt med LMR-teori, hvor det hevdes at økonomiske/transaksjonelle leder-medarbeiderrelasjoner karakteriseres av definerte, formelle relasjoner og enveis nedadgående innflytelse (Graen og Uhl-Bien 1995). I slike relasjoner gir lederen medarbeideren ordre basert på hans/hennes hierarkiske status i organisasjonen som den underordnede etterlever på grunn av sin formelle forpliktelse overfor lederen (Graen og Uhl-Bien 1995:232).

Når det gjelder påstander for å måle en sosial LMR, har de åtte påstandene i tabell 14.6 gode psykometriske egenskaper.

1. Dersom jeg står på ekstra i dag, er jeg temmelig sikker på at min nærmeste leder vil stille opp for meg hvis jeg har behov for det.
2. Jeg er bekymret for at den innsatsen jeg gjør for min nærmeste leder, aldri vil bli belønnet (reversert).
3. Relasjon til min nærmeste leder handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får, og andre ganger får jeg mer enn jeg gir.
4. Siden jeg stoler på at min nærmeste leder vil ta godt vare på meg som medarbeider, velger jeg å se stort på det om han eller hun ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener.
5. Relasjonen til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit.
6. Jeg opplever at min nærmeste leder har investert mye i meg.
7. Jeg forsøker å bidra til å ivareta min nærmeste leders interesser fordi jeg stoler på at han eller hun vil ta godt vare på meg.
8. Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag, vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder, også på noe lengre sikt.

**Tabell 14.6** Påstander for måling av sosial LMR

Samlet sett indikerer funnene presentert over samt upubliserte funn ved bruk av de nye skalaene at mens en sosial LMR er forbundet med mer arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd, større trivsel, høyere affektiv organisasjonsforpliktelse og lavere turnoverintensjon, er en økonomisk/transaksjonell LMR forbundet med mindre heldige utfall som lavere trivsel, lavere affektiv organisasjonsfor-

liktelse, lavere arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd, samt høyere turnoverintensjon.

## Avslutning

I dette kapitlet har vi redegjort for deler av vår forskning på relasjonsledelse. Våre bidrag til denne litteraturen og til HR-litteraturen har for det første vært å utvide anvendelsen av relasjonsledelse til nærmeste leders rolle i forbindelse med implementering av HR-tiltak. For det andre har vi bidratt til forskning på leder–medarbeider-relasjoner ved å teoretisk begrunne og empirisk muliggjøre en todimensjonal tilnærming i tråd med sosial bytteteori.

## Referanser

- Arthur, J.B. & T. Boyles (2007): Validating the Human Resource System Structure: A Levels- Based Strategic HRM Approach. *Human Resource Management Review*, 17:77–92.
- Bass, B.M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Blau, P.M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Buch, R. (2012): *Interdependent Social Exchange Relationships. Exploring the Socially Embedded Nature of Social Exchange in Organizations*. BI Norwegian Business School.
- Buch, R., Dysvik, A., Kuvaas, B. & C.G.L. Nerstad (2014): It Takes Three to Tango: Exploring the Interplay between Training Intensity, Job Autonomy, and Supervisor Support in Predicting Knowledge Sharing. *Human Resource Management*. DOI: 10.1002/hrm.21635
- Buch, R., Kuvaas, B. & A. Dysvik (2010): Dual Support in Contract Workers' Triangular Employment Relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77:93– 103.
- Buch, R., Kuvaas, B. & A. Dysvik (2011): *The Measurement and Outcomes of Economic Leader- Member Exchange Relationships*. Presented at the annual Academy of Management Conference, San Antonio.
- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A. & B. Schyns (2014): If and When Social and Economic Leader- Member Exchange Relationships Predict Follower Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8):725–739.
- Buch, R., Kuvaas, B., Shore, L.M. & A. Dysvik (2014): Once Bitten, Twice Shy? Past Breach and Present Exchange Relationships. *Journal of Managerial Psychology*. DOI: 10.1108/JMP-08-2012-0246.
- Buch, R., Martinsen, Ø.L. & B. Kuvaas (2014): The Destructiveness of Laissez- Faire Leadership Behavior: The Mediating Role of Economic Leader-Member Exchange Relationships. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. DOI: 10.1177/1548051813515302
- Burns, J.M. (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chan, S.C.H., Huang, X., Snape, E. & C.K. Lam (2013): The Janus Face of Paternalistic Leaders: Authoritarianism, Benevolence, Subordinates' Organization-Based Self-Esteem, and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34:108–128.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

- Dysvik, A., Buch, R. & B. Kuvaas (2014): Perceived Training Intensity and Work Effort: The Moderating Role of Perceived Supervisor Support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23:729–738.
- Dysvik, A. og B. Kuvaas (2008): The Relationship between Perceived Training Opportunities, Work Motivation and Employee Outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12:138–157.
- Dysvik, A. & B. Kuvaas (2012): Perceived Supervisor Support Climate, Perceived Investment in Employee Development Climate, and Business Unit Performance. *Human Resource Management*, 51:651–664.
- Edgar, F. & A. Geare (2005): HRM Practice and Employee Attitudes: Different Measures – Different Results. *Personnel Review*, 34:534–549.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & D. Sowa (1986): Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71:500–507.
- Gerhart, B., Wright, P.M. & G.C. McMahan (2000): Measurement Error in Research on the Human Resources and Firm Performance Relationship: Further Evidence and Analysis. *Personnel Psychology*, 53:855–872.
- Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C. & S.A. Snell (2000): Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does It Influence Effect Size Estimates? *Personnel Psychology*, 53:803–834.
- Gerstner, C.R. & D.V. Day (1997): Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82:827–844.
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C. & J.L. Whittington (2001): A Theoretical and Empirical Extension to Transformational Leadership Construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22:759–774.
- Graen, G.B. & M. Uhl-Bien (1995): Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6:219–247.
- Guest, D. (1987): Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24:503–521.
- Guest, D. & Z. King (2004): Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven. *Journal of Management Studies*, 41:401–423.
- Harrison, D.A., Newman, D.A. & P.A. Roth (2006): How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49:305–325.
- Hinkin, T.R. & C.A. Schriesheim (2008): A Theoretical and Empirical Examination of the Transactional and Non-Leadership Dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19:501–513.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. & F.P. Morgeson (2007): Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92:269–277.
- Judge, T.A. & R.F. Piccolo (2004): Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89:755–768.
- Khilji, S.E. & X. Wang (2006): 'Intended' and 'Implemented' HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research. *International Journal Human Resource Management*, 17:1171–1189.
- Kuvaas, B. (2006): Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Motivation. *International Journal of Human Resource Management*, 17:504–522.
- Kuvaas, B. (2007): Different Relationships between Perceptions of Developmental Performance Appraisal and Work Performance. *Personnel Review*, 36:378–397.

- Kuvaas, B. (2008): An Exploration of How the Employee-Organization Relationship Affects the Linkage between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 45:1–25.
- Kuvaas, B. & A. Dysvik (2009): Investment in Permanent Employees and Exchange Perceptions among Temporary Employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 39:2499–2524.
- Kuvaas, B. & A. Dysvik (2010a): Exploring Alternative Relationships between Perceived Investment in Employee Development, Perceived Supervisor Support and Employee Outcomes. *Human Resource Management Journal*, 2:138–156.
- Kuvaas, B. & A. Dysvik (2010b): Permanent Employee Investment and Social Exchange and Psychological Cooperative Climate among Temporary Employees. *Economic and Industrial Democracy*, 32:261–284.
- Kuvaas, B., Buch, R. & A. Dysvik (2013): Happy Together or Not? Balanced Perceived Investment in Standard and Nonstandard Employees. *International Journal of Human Resource Management*, 24:94–109.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. & T. Haerem (2012): Economic and Social Leader-Member Exchange Relationships and Follower Performance. *The Leadership Quarterly*, 23:756–765.
- Kuvaas, B., Dysvik, A. & R. Buch (2014): Antecedents and Employee Outcomes of Line Managers' Perceptions of Enabling HR Practices. *Journal of Management Studies*, 51.
- McGovern, F., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & C. Truss (1997): Human Resource Management on the Line? *Human Resource Management Journal*, 7:12–29.
- Nishii, L.H. & P. Wright (2008): Variability within Organizations: Implications for Strategic Human Resource Management. I: D.B. Smith (red.), *The People Make the Place* (s. 225–248): Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P. & K. Barksdale (2006): Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36:837–867.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M.S. & H. Hetland (2007): The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12:80–92.
- Storey, J. (1992): *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Basil Blackwell.
- Walumbwa, F.O., Wu, C. & B. Orwa (2008): Contingent Reward Transactional Leadership, Work Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Procedural Justice Climate Perceptions and Strength. *Leadership Quarterly*, 19:251–265.
- Whitener, E.M. (2001): Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modelling. *Journal of Management*, 27:515–535.
- Wright, P.M. & J.J. Haggerty (2005): Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. *Management Review*, 16:164–173.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., Snell, S.A. & B. Gerhart (2001): Comparing Line and HR Executives' Perceptions of HR Effectiveness: Services, Roles, and Contributions. *Human Resource Management*, 40:111–123.



# Erfaringer med ledelse av mennesker i endring

## Ebbe Deraas

Det jeg skal snakke om i dag er et tema jeg ikke snakker om alt for ofte, mest fordi eget lederskap er formet over så mange år at jeg ikke til daglig stopper opp og reflekterer nok over det. Derfor blir det en utfordring å finne de rette ordene.

Min bakgrunn består av en kombinasjon av utdanning, tjeneste i Norge og tjeneste utenlands. Jeg startet som 16 åring som gymnasiast ved Forsvarets gymnas i Halden og siden har det gått slag i slag med befalsskole, krigsskole, stabsskole i Norge og stabsskole i England med påfølgende mastergrad ved Kings College, samt to runder ved Forsvarets høyskole. Da jeg var ferdig på befalsskolen dro jeg til Kirkenes som sersjant. Jeg har jobbet på IØ3 på Steinkjer, jeg har jobbet på Evje (IØ2). Jeg har vært innom Brigade Nord som kompanisjef i 2. bataljon på Skjold. Jeg har jobbet ved distriktskommandoen her i Trøndelag, i 6. divisjons stab i Indre Troms som assisterende operasjonsoffiser og som sjef på Befalsskolen i Trondheim. Under sistnevnte periode rekrutterte for øvrig BSIT 25 prosent av alle elevene på LKSK, i tillegg til 40 prosent fra Krigsskolen, det kan tjene som et tankekors for Luftforsvaret.

Jeg dro fra BSIT like før skolen ble lagt ned, men i det beslutningen ble tatt om å legge ned var jeg sjef på BSIT. Det synes jeg var en utfordring fordi det var en svært god skole på mange måter. Jeg har jobbet i landsdelskommando Sør-Norge her i Trondheim, jeg har også jobbet ved fellesoperativt hovedkvarter og ved Forsvarets stabsskole. Jeg har vært avdelingssjef i transformasjons- og doktrinekommandoen i Hæren, jeg har jobbet ved forsvarsstaben og i dag er jeg sjef for landets beste heimevernsdistrikt, for landets beste distriktsstab og samtidig en av landets beste operative staber – Stab HV 12. Jeg har et meget motivert heimevernsmannskap, nesten 6000 jenter og gutter, som gjør en fantastisk jobb. Heimevernet er dessverre litt stigmatisert, gjerne preget av bilder fra Stomperud og Operasjon Løvsprett, men det er svært langt fra dagens virkelighet.

Jeg fikk min dåp utenlands som troppssjef i Libanon i 1986, jeg har vært observatør i Jugoslavia, jeg har vært sjef for operasjoner i Sinai i forbindelse

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

med en multinasjonal styrke der, samt halvannet år i Sudan og Sør-Sudan. Poenget mitt er at med en lang og variert tjeneste i Forsvaret har gitt ulike utfordringer der egne grenser er testet og jeg er blitt bedre kjent med meg selv som leder. Jeg har utøvd lederskap, et lederskap som har utviklet seg over tid og tilpasset seg til stedene jeg har vært. Det handler altså ikke bare om at man skal utøve endringsledelse, men man endres selv også.

Boken *UD 3-1: Militært lederskap* fra 1974 er signert av General Bangstad som da var generalinspektør for Hæren. Jeg vil gjerne lese et kapittel fra denne boken ettersom det sier noe om tiden boken ble skrevet.

*Familieforholdene har stor betydning for hvorledes den vernepliktige opplever militærtjenesten. Atskillelse fra hjemsted og hjemmet kan i seg selv være en kilde til irritasjon som gir utslag på flere måter. De som er gift har ofte spesielle problemer. Først og fremst på grunn av det økonomiske ansvar og på grunn av forpliktelse overfor hustru og barn. Hertil kommer at den unge hustru kan være mindre selvstendig eller mangle forståelse for vernepliktens nødvendighet. Dette vil i tilfellet også kunne få innflytelse på mannens holdning og humør. (UD 3-1 1974)*

Har dere sett noe sånt i en ledelsesbok fra 2010 eller 2013? Nei, det går ikke! Men bildet var representativt for den tiden denne boken ble skrevet. Poenget mitt er at i boken er det to bærende prinsipp som alltid har fulgt meg og mitt lederskap: Løs oppdraget og ta vare på dine menn. Da må vi tenke menn som et kjønnsnøytralt begrep. Når jeg gikk befalsskole eller begynte å lære om det å utøve ledelse så hadde vi tre grunnleggende prinsipper for lederskap jeg personlig ikke tror har endret seg: Kommunikasjon, motivasjon og gjennomføringsevne.

## Omstilling versus endring

Da jeg fikk oppdraget om å ha et fremlegg, tenkte jeg på min rolle i nedleggelsen av fire forskjellige avdelinger, for meg er det naturlig koblet til begrepet «omstilling». Etter å ha tenkt igjennom mine erfaringer med omstilling kom jeg imidlertid frem til at omstilling er noe annet enn endring. For meg har som regel omstillingene jeg har tatt del i vært preget av strukturendringer, avdelinger som skal legges ned og nye som skal opprettes, beslutningene har vært fattet over deg slik at du kun er en del av gjennomføringsarbeidet. Man opplever ofte forskjellige reaksjoner både hos seg selv og blant dem man leder, reaksjoner som sorg, fortvilelse, motvilje. Den viktigste erfaringen jeg har



## Erfaringer med ledelse av mennesker i endring

ervert i denne sammenheng er at man bør iverksette omstillingen med en gang og at selvpining ikke har noe for seg. Her blir ledelse og lederskap viktig.

I dette foredraget skal jeg la omstilling ligge og heller snakke om endring. Samfunnet endrer seg, vi er i konstant endring, også enkeltpersoner endres. Jeg har endret meg ganske mye fra jeg var 20 år, selv om personlighet og andre trekk stort sett er de samme. Jeg fikk min første mobiltelefon i 1996 og hadde aldri trodd at vi skulle kunne bruke en telefon til det vi kan med smarttelefoner i dag. Med andre ord, endring er noe vi mennesker og samfunnet hele tiden tar del i. Endring internt i en organisasjon er litt annerledes ved at vi i tillegg til å ønske endring velkommen, samtidig vil ha tryggheten ved at vår verden skal være likedan i morgen – som den er i dag og var i går. Endringer i organisasjoner krever derfor ganske bevisste håndgrep. Eksempelvis var HV-12 en svært dyktig avdeling som fungerte godt. Da var det naturlig å bruke tid på å finne avdelingskulturen og bli godt kjent med avdelingen. Selv om jeg ganske fort innså at vi burde endre fokus på noe av virksomheten vår, brukte jeg likevel god tid før nye tiltak ble iverksatt. Da lærte jeg at gode medarbeidere er helt uvurderlig drahjelp. Jeg har også vært sjef for avdelinger hvor samarbeidsproblemene har vært så store at det ble nødvendig å iverksette endringer med en gang. Det viktigste er uansett hvilken situasjon man møter i det man trer inn i ny stilling som sjef, og at man tar seg til å bli kjent med avdelingen og bygger på de gode kreftene som finnes i enhver avdeling.

### Egne erfaringer i forhold til endring

Eksempelens makt er fremdeles like relevant. Som leder blir man observert. Å handle etter «gjør som jeg sier, ikke som jeg gjør» er en dårlig løsning for ledere. Jeg tror det er viktig at ledere er bevisst at man blir observert og imitert.

Jeg har stor tro på å se enkeltmennesket, både fra inn- og utsiden. Hver og en av oss er unik og spesiell, og går gjennom ulike faser. Det er svært viktig at man som leder kjenner sine nærmeste medarbeidere. Man må vite hvordan de har det hjemme – er det sykdom i familien, skilsmisse osv.

Omsorg er så mangt og det handler om å bry seg like mye om de menneskelige sidene, som det å sette krav til resultatoppnåelse, måloppnåelse og oppdragsløsning. Omsorg er veldig viktig og henger sammen med det å se enkeltmennesket.

Dersom man ønsker å endre kurs er det viktig å definere et mål, skissere en metode, lage en fremdriftsplan og følge den opp. Det viktigste med pla-

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

nen er at man kommuniserer mål og metode til sine medarbeidere. Av erfaring tilhører det blant sjeldenhetene at medarbeiderne man leder ser samme type problemstillinger som du gjør dersom du ikke kommuniserer dette på en ordentlig måte. Det er ikke nok med at man skal kommunisere, man bør også kommunisere målet på en måte som sikrer at de man leder har forstått målet og er enige i bruk av metode (i alle fall de grove trekkene ved den). Jeg er for eksempel relativt dårlig når det kommer til å utarbeide ordentlige fremdriftsplaner, og da spesielt metodisk sett. Det jeg derimot er flink til er å beskrive et mål og skissere en måte man kan nå målet på.

Skal du endre noe i organisasjonen din er du avhengig av at det formelle er i orden. Medlemsorganisasjonene har for meg vært et viktig virkemiddel til å komme seg videre.

Hva gjelder arbeidsklima, arbeidsmiljø og kulturforståelse er min erfaring at man aldri kan investere nok i sosiale relasjoner mellom leder og medarbeiderne. Det blir ikke anarki selv om jeg som leder legger opp til et arbeidsmiljø hvor jeg er en del av det inkluderende på «bakken». Ut fra egen erfaring er det kontraproduktivt å distansere seg fra dette som sjef. Det er dessuten viktig å ta arbeidsklima og arbeidsmiljø på alvor, og inneha en underliggende forståelse for at avdelingens kultur og egenart ikke kan overvurderes.

Jeg tror det er viktig at man som leder ikke undervurderer individet i fellesskapet. De fleste ansatte har en rolle de må utfylle i organisasjonen dersom du skal få til en eller annen endring. Det viktigste er at man der det er mulig gir ansvar og myndighet til den enkelte medarbeider (det jeg kaller for anarkimodellen). Av erfaring er ansatte kreative, oppfinnsomme, har et eget driv, energi, ansvarsfølelse osv. I utgangspunktet mener jeg at hver enkelt kan utvikle det man til daglig arbeider med, dersom personen får ansvar for og myndighet til å gjøre det.

Det å tro på mennesket er følgelig veldig viktig. Dersom man jobber i en statsbedrift som min, rekrutteres det ikke inn mennesker, jeg får tilbedret mennesker. Det er disse menneskene jeg arbeider sammen med og som sammen skal løse oppdragene vi får. Dette er uproblematisk dersom man som leder erkjenner at de menneskelige kvalitetene man trenger for å løse oppgaven, er de samme som dine medarbeidere har. Likevel er det ikke nok å ha tillit. Jeg har stor tro på tillit, men dersom det ikke er et snev av kontroll flyter det ut. Dette har igjen en sammenheng med fremdriftsplanen. Å ha tillit er ikke nok, da kommer man ikke i mål.

Det aller viktigste med å lykkes i endringsprosesser er at man vil oppnå en endring selv som leder, og at man er tydelig på det. Dersom man som leder signaliserer at man er imot en slik endring, vil medarbeiderne i alle fall ikke

#### Erfaringer med ledelse av mennesker i endring

være for endringen. Spesielt ikke dersom de i utgangspunktet ikke var enige i at en endring var nødvendig.

Å være leder er hardt arbeid og innimellom ensomt. Som leder skal man vise omsorg og bry seg om sine medarbeidere, men av og til må man være forberedt på at det også er ensomt. Jeg tror det er viktig at man, i den grad det er mulig, forsøker å legge igjen jobben når man drar hjem. I tillegg er humor og humør viktige element med tanke på å skape et godt arbeidsmiljø og arbeidsklima, som igjen gjør at mennesker stiller opp for hverandre. Til syvende og sist kan det jeg har erfart, den ledelsesfilosofien jeg bruker, sammenfattes i: «Løs oppdraget og ta vare på dine menn.» Dersom man som leder husker dette, så tror jeg man kommer langt, også når endringer kreves.



# Ledelse

Pål Kristian Fredriksen og Frode Moen

Denne teksten er et kapittel i boken: Moen, F. (2013). *Prestasjonsutvikling: Coaching og ledelse*. Trondheim: Akademika Forlag

## Ledelse

I ledelsesteorier finnes det ofte en underliggende antagelse om at ledelse er en særdeles viktig suksessfaktor for resultatutviklingen i lag og organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Når ledere i idrett og næringsliv raskt skiftes ut ved manglende resultatutvikling, er dette et tydelig tegn på at lederen oppfattes som en viktig garantist for resultatoppnåelse. Gode ledere gjør mennesker trygge og motiverte, de gir medarbeiderne økt selvtillit og kreativitet. Gode ledere involverer, legger til rette for samspill og felles forståelse, de opptrer med respekt for andre og etablerer tillitsfulle relasjoner, og de er tydelige når det gjelder ambisjoner, verdier og strategier (Andersen & Sæther, 2002). Dårlige ledere kan hindre lag og organisasjoner i å nå sine mål, og kan gjøre mennesker utrygge, redusere selvtillit, kreativitet og motivasjon. Ledelse på sitt verste gjør mennesker fysisk og psykisk syke, noe som synliggjør betydningen av etisk refleksjon og verdiforankring ledelse (Bass & Riggio, 2006; Arnulf, 2012).

Det er skrevet en mengde bøker om hva god ledelse er, og det finnes mange ledelsesteorier med ganske forskjellig innhold. Denne delen av boken skal ikke grave dypt i ulike ledelsesdefinisjoner eller teorier, men er snarere et forsøk på å bringe abstrakt tenkning ned til noe praktisk og konkret når det gjelder ledelse av systematisk prestasjonsutviklingsarbeid. Vi trekker inn teori og praktiske erfaringer både fra ledelse innen idrett og Forsvaret.

## Idrett og Forsvaret

Idretten er et yndet sammenligningsobjekt når bedriftsledere skal motivere til resultater. Vi lar oss inspirere av idrettsstjerner, og vi beundrer den innsat-

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

sen, vinnerviljen og det målrettede arbeidet som ligger bak topp-prestasjoner. Prinsipper fra idrett overføres gjerne til andre sammenhenger og virksomheter (Grøterud & Jordet, 2005). Men har ikke idretten også noe å lære av andre virksomheter som lever av å utvikle prestasjoner og prestasjonskulturer? Når operativ ledelse i et militært og idrettslig perspektiv her er tema, er det nettopp fordi ledelse av disse virksomhetene har noen fellesnevner som gjør at kunnskapen er overførbar, slik at de potensielt kan bidra til å utvikle hverandre:

- Resultatmålet for lederen er kvaliteten på utførelsen av en aktivitet i en betydningsfull situasjon. I idretten handler dette helt konkret om å oppnå gode plasseringer i konkurranser, mens i det militære handler om å gjennomføre effektive operasjoner med ønsket effekt på en fiende innenfor gitte økonomiske rammer. Dette betyr at lederen må forstå hva som fremmer optimale prestasjoner i øyeblikket.
- En betydelig andel av tid benyttes på forberedende prosesser til kamp/konkurranse. Kvaliteten på de forberedende prosessene gir helt klare utslag på resultatet i kamp/konkurranse.
- Gode prestasjoner bygges opp med langvarig innsats og investering i enkeltpersoner og grupper. Dette betyr at det må være både høy kvalitet og brukes tilstrekkelig med tid på lærings- og restitusjonsprosesser for å kunne prestere over tid.

Ledelse i prestasjonskulturer handler først og fremst om å prestere gjennom andre (Fry, Rubin & Plovnick, 1981; Senge, Smith, Kruschwitz, Laur & Schley, 2008; Whitney, Trosten-Bloom, Cherney & Fry, 2004). I toppidretten er det utøverne som oppnår konkrete resultater. Treneren er ikke på banen i et lagspill, og er heller ikke i langrennsløypa eller i hoppbakken. I det militære derimot er det vanlig at den operative lederen må utøve tekniske og taktiske ferdigheter i selve kamphandlingene. Lederens prestasjoner, ikke bare som leder, men også som utøver av aktiviteten er avgjørende for å oppnå suksess i kampøyeblikket. Tilliten til militære ledere knytter seg derfor i stor grad til om lederen anses av sine underordnede å ha nok kunnskap og ferdigheter til å lede i krig (Kolditz, 2007). Således kan en operativ leder i det militæret sammenlignes med en spillende trener i idretten.

Prestasjonsøyeblikket i både krig og konkurranse er preget av stress. Selv om idretten og det militære har overlappende stressorer<sup>1</sup>, vil enkelte militære

<sup>1</sup> Stressorer er betegnelsen på faktorer som skaper en stressreaksjon hos individer

kampenheter i større grad være eksponert for ekstreme stressorer som trussel mot eget og andres liv, sterke sanseinntrykk, ulykker, overgrep med mer. Den militære lederen må derfor i større grad enn en leder i idretten forvente å ivareta seg selv og andre under ekstreme forhold. Dette skaper særskilte utfordringer i ledelse knyttet til opprettholdelse av helhetsoversikt og beslutningsevne i utførelsesfasen. I tillegg vil ivaretagelse av personellet i etterkant av kritiske hendelser spille en viktig rolle i forhold til medarbeidernes videre tillit og lojalitet til lederen. Her er omsorgs-, motivasjons- og informasjonsrollen i ledelse helt sentral (Dyregrov, 2002). Denne dimensjonen av ledelse synes også å bli mer viktig innen idretten. Presset på både ledere og utøvere kan i mange sammenhenger oppleves som særdeles ekstremt for den/de det gjelder. Idretten opplever sine kriser, tragedier, og skuffelser som utvilsomt setter svært sterke følelser i sving, som kanskje kan sammenlignes med det soldater opplever i krigssituasjoner i militære sammenhenger. I tillegg er selve konkurranseøyeblikket gjerne tett fulgt av media som dokumenterer alle hendelser underveis, både på godt og på vondt. Dette utgjør i idretten selvfølgelig en ekstra stressor som en leder må forholde seg til både i selve øyeblikket, og ikke minst i etterkant, hvor spesielt media har en økende tendens til å analysere det som skjedde i alle mulige retninger, særlig om lederen har gjort noe kontroversielt i kampens/ konkurransens hete. Tenk bare på all den analysen av spesielt kontroversielle episoder som blir gjort av TV2 i forbindelse med Tippeligarundene hver helg.

### Nivå og dimensjoner i ledelse

Det er vanlig å skille mellom tre ledelsesnivåer: Institusjonelt, administrativt og operativt nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2007). På det institusjonelle nivået finner vi toppledelsen som formulerer overordnede mål, visjoner, verdigrunnlag, budsjetter og strategier. Det administrative nivået organiserer og administrerer begrensede deler av virksomheten, mens på det operative nivået finner vi lederne som har det daglige oppsynet med utøvelsen av lagets eller organisasjonens kjerneaktiviteter. Siden organisasjoner konstrueres med tanke på å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål, vil hver enkelt organisasjon ha sin måte å fordele roller og ansvar på. I mindre organisasjoner vil det være naturlig at oppgaver som hører hjemme på forskjellige nivå i en stor organisasjon smelter sammen i en og samme person. Denne boken fokuserer først og fremst på det operative ansvaret i ledelse.

I næringslivet er det et styre som formelt eller juridisk er ansvarlig for å lede

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

virksomheten. Dette er beskrevet innen selskapsretten<sup>2</sup>, hvor styret er definert som det organet som står for den øverste ledelsen av selskapets forvaltning. Styret har dessuten ansvaret for at selskapet drives på en økonomisk forsvarlig måte, og å føre kontroll med dette, blant annet av hensyn til kreditorene. Litt avhengig av hvilket nivå man snakker om, så har også idretten organisert seg med styre eller komiteer som er formelt eller juridisk ansvarlige for virksomheter innen idrett. Sammenlignet med næringslivet, så varierer det derimot i hvor stor grad styrene sitter med det øverste ansvaret for virksomhetens kjerneprodukt, som til sammenligning med næringsliv ofte er økonomisk resultat, mens det innen konkurranseidrett som oftest er de sportslige resultater.

## Ansvar og rollefordeling

En tydelig og klar oppgave- og ansvarsfordeling er grunnleggende for utøvelse av god ledelse. Det må være helt klart hvem som gjør hva i ulike situasjoner (Whitney, Trosten-Bloom, Cherney & Fry, 2004). For eksempel: Hvem er ansvarlig for de sportslige resultatene i idrett? Dette vil kunne variere: Det kan være en sportssjef, en manager, eller det kan være treneren. I Forsvaret er rollefordelingen mer synlig fordi kulturen har mange artefakter som symboliserer hvilken plass du har i hierarkiet. Offisiell overføring av ansvar og myndighet mellom personer tydeliggjøres gjennom seremonier med oppstilling av avdelingen, hvor ordene «GIV-AKT!» betyr overtagelse av kommando. Nå til dags kan slike seremonier synes unødvendig, overdrevne og kun av tradisjonsmessig betydning, men man bør forstå det som en organisasjonsmessig erfaring hvor uklarhet i roller og ansvar har vært betalt med menneskeliv.

I kampflymiljøet bruker man et uttrykk som betyr «positiv overføring av kontroll». Under luftoperasjoner med kampfly benytter ofte formasjonsledere seg av muligheten til å gi lederansvaret til en annen person som er i en bedre posisjon for å ta beslutninger. En slik overføring skal alltid foregå ved at lederen uttrykker at den andre har ansvaret, og mottakeren må bekrefte at dette er mottatt og forstått før lederansvaret er overført. Det er åpenbart når man flyr i 1000 km/t at det får konsekvenser for måloppnåelse hvis det er uklarheter om hvem som tar beslutningen. Tydelig og verbalisert ansvarsdeling har også følelsesmessige påvirkning som fremmer handling. Det å

<sup>2</sup> Selskapsrett er rettsregler som omhandler selskapets rettsstilling, regler om selskapets formue, gjeld, organisasjon, selskapsmedlemmenes rettsstilling, eierskifte, endring og opphør av selskapsforholdet.



*akseptere* et ansvar skaper en forpliktelse til handling. De aller fleste vil også vise at de kan leve opp til dette ansvaret for å opprettholde både selvbilde og selv tillit. Det og ikke leve opp til et gitt ansvar gir ubehagelige følelser som skyld og skam, og påvirker en persons selvoppfattelse og identitet på en negativ måte. Man kan si at innsats i ledelse av og til drives av denne underliggende frykten for å feile i andres øyne. Fraskrivelse av ansvar skaper forakt og mistillit hos andre. Politikere, godt hjulpet av PR-ansvarlige synes å ha forstått dette, og har blitt flinke til å si at de tar ansvaret i konfrontasjon med kritikkverdige forhold. Likevel gjør denne handlingen lite inntrykk på oss siden det ofte mangler et emosjonelt uttrykk av skyld eller skam. De sier at de tar ansvaret, men vi føler ikke at de mener det, og dermed vekker de ikke vår sympati.

Det er viktig at den som har en rolle også har vært delaktig i å *utforme* hva som ligger i den. Ansvarligheten knyttet til roller mister noe av sin kraft om de som skal fylle rollene ikke får være med på å utvikle dem (Katzenbach & Smith, 1993). I følge Ola By Rise og Bjørn Hansen var dette noe av styrken i storhetstiden på Lerkendal. De var flinke til å forankre ideer og involvere spillere i tiden under Nils Arne Eggen, samtidig som Eggen var særdeles tydelig på hva som var avklart, både når det gjaldt spillestil og verdigrunnlag. Spillerne fikk bidra slik at rollen de hadde på banen ble formet gjennom samhandling. I dette ligger også «godfot» prinsippet – alle skulle få utnyttet sin godfot til lagets beste (Eggen & Nyrønning, 2003). Utviklingen og fordelingen av roller og ansvar bør også sørge for at man får utnyttet den *komplementære* kompetansen som finnes i miljøet. Om jeg er sterk på kreativitet og entusiasme og svak på system og struktur, er det bedre at jeg overlater system og struktur til noen som er sterk på det innad i organisasjonen i stedet for å bruke mye energi på noe som andre er mye bedre på. Eierskap til det man skal gjøre er særdeles viktig for både indre motivasjon og forpliktelse. Dette er noe ledere som driver med systematisk prestasjonsutviklingsarbeid ikke må glemme.

### Operativ ledelse – å gjøre andre gode

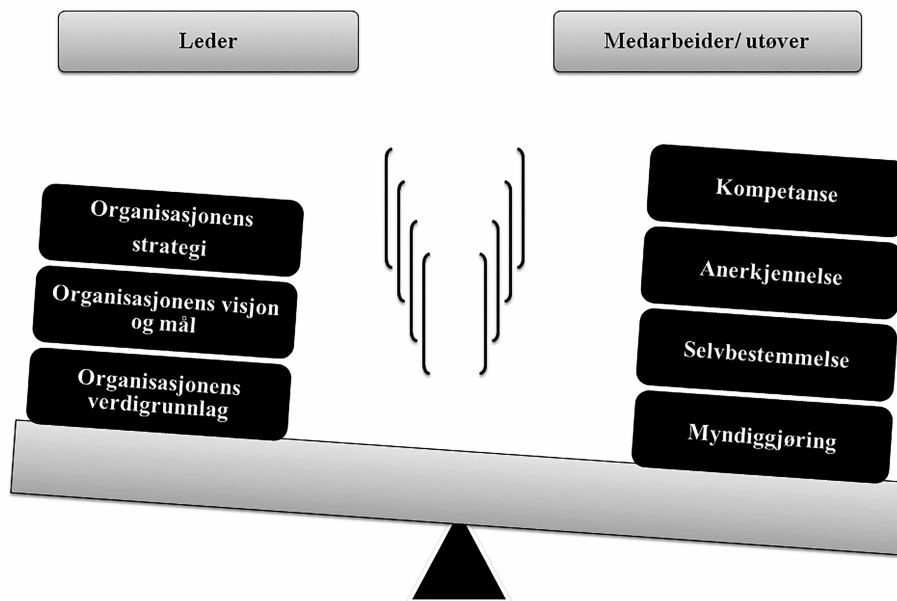
«Blue 1, radio check». Vi er ferdig med et luftengasjement og skal samle formasjonen. Formasjonsleder, Blue 1, gir ingen instruksjoner og svarer ikke på radio-oppkallingen. Jeg finner ham på radaren, og setter opp kollisjonskurs til jeg kan se ham visuelt. Når jeg nærmer meg flyet hans, vagger ham med vingene som indikerer at han har sett meg, og at jeg er klarert inn til tett formasjon. Når jeg kommer nærmere løfter han en knyttet neve over hodet etterfulgt av to fingre. Et visuelt signal for elektriske problemer med flymaski-

nen. Deretter peker han på meg og gjør en horisontal bevegelse fremover. Han gir meg ledelsen for formasjonen. Jeg bekrefter med et nikk og flyr sakte forbi hans fly, før jeg klarer ham visuelt inn til tett formasjon. Jeg tar kontakt med flykontrolltjenesten og får klarering til å sette kurs for Ørland Hovedflystasjon. På grunn av tett skydekke flyr jeg på instrumenter for å finne frem, mens min formasjonsleder flyr tett formasjon på mitt fly. Han må stole fullt og helt på at jeg tar de riktige beslutningene slik at han kan komme seg trygt på bakken. Vi bryter ut av skydekke med visuell kontakt på rullebanen. Flykontrolltjenesten har gitt oss klarering til å lande. Jeg gir signalet til Blue 1 at han kan ta ledelsen, og inntar en observerende posisjon, mens Blue 1 lander.

Systematisk prestasjonsutviklingsarbeid krever at man står i nær relasjon til sine medarbeidere og bidrar med faglig stimulering og veiledning. Med tanke på den hierarkiske organiseringen i Forsvaret, kan man få et inntrykk av at ledelse skal foregå top-down. Top-down ledelse beskrives av at lederen vet best og skal ha styring, kontroll, og ta beslutninger, mens medarbeideren kun skal utføre ordre. Men for stor grad av top-down ledelse kan skape passive medarbeidere som kun gjør det de blir fortalt og har liten indre motivasjon til å gjøre det de skal gjøre i sin rolle. Ledelsen hemmer således utnyttelsen av kunnskapen og kreativiteten som ligger i gruppen. Istedenfor å skape en avhengighetsrelasjon mellom leder og medarbeideren, bør lederen arbeide med å styrke sine medarbeideres evne til selvstendighet i beslutninger og handling (Mintzberg, 2009). Dette betyr at ledelse av prestasjonsutviklingsarbeid også må foregå bottom-up, hvor underordnede deltar, tar ansvar og påvirker i prosessen mot resultater. Eksemplet over illustrer en militær praksis fra flymiljøene, hvor enhver medarbeider i gitte situasjoner må kunne overta rollen som leder. En leder må trene sine medarbeidere til å tenke som en leder. Dette må ikke misforstås som et lederprinsipp hvor den formelle lederen slutter å lede. Tillit og lojalitet til en leder avhenger av at du viser lederskap i situasjoner som krever det, men for å utvikle selvstendighet, trygghet og selv-tillit blant medarbeidere eller utøvere er det viktig at de opplever å ha ansvar og et rom for å beslutte (Looney, 2009). Dette skaper verdifulle erfaringer på lang sikt innen systematisk prestasjonsutviklingsarbeid.

Det å kunne delta i beslutningsprosesser og benytte sin kompetanse bidrar ikke bare til selvstendighet, men er også viktig for å opprettholde indre motivert atferd (Moen, 2010). Indre motivert atferd er handlinger som oppstår gjennom å engasjere seg i en aktivitet for aktivitetens egen skyld. Muligheten for selvbestemmelse, utnyttelse av egen kompetanse og tilhørighet i en gruppe er faktorene som er med på å opprettholde indre motivasjon (Deci & Ryan, 2002). Indre motivasjon vil ha positiv innvirkning på innsats

og kvalitet hos medarbeidere og/ eller utøvere lederen er leder for (Moen & Skaalvik, 2009; Moen & Federici, 2012). Den operative lederen må hele tiden strebe etter en balanse mellom det å lede i front på vegne av virksomheten/ organisasjonen og det å slippe til andre som vist i figuren under.



**Figur 1:** Ledelse som balanse mellom organisasjonens behov og individuelle behov.

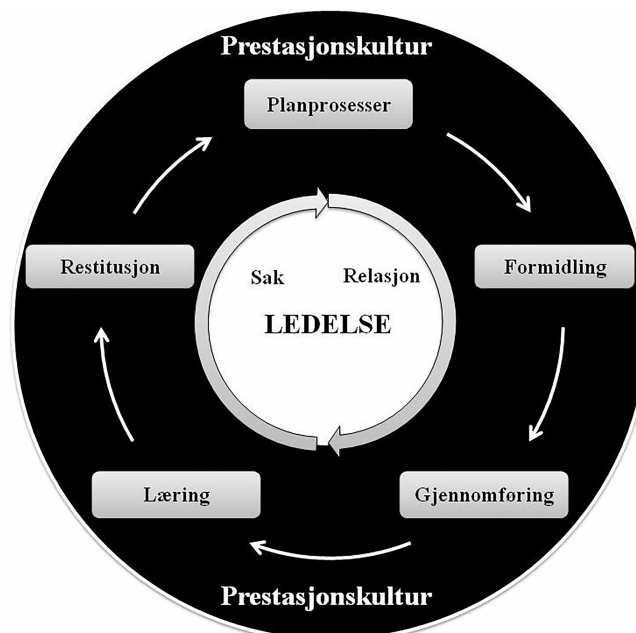
På den ene siden skal lederen være en tydelig bærer av virksomhetens/ organisasjonens visjoner og målsettinger, strategier og verdigrunnlag, på den annen side skal lederen ivareta individuelle behov som behovet for kompetanse, anerkjennelse, selvbestemmelse og myndiggjøring gjennom å slippe til andre (Moen, 2010; Moen & Kvalsund, 2008). Filosof Nina Karin Monsen publiserte for noen år siden en spennende og kritisk kronikk til den moderne lederrollen hvor hun peker på at tydelig lederskap forvitrer i overdreven bruk av demokratiske lederprosesser<sup>3</sup>. Som leder er det viktig å reflektere over hvordan ens egen lederstil møter behovet og forventninger i forskjellige situasjoner. Er jeg nok i front? Slipper jeg til andre i stor nok grad? Hvordan bidrar mitt lederskap til å få ut potensialet hos mine medarbeidere

<sup>3</sup> <http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/article1610029.ece> 19. april 2012

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

og/eller utøvere? Interessant nok viser undersøkelser i idrett at utøvere helst foretrekker en lederstil hvor trening og instruksjon er sentralt (Moen & Svennungsen, 2012; Nazarudin, et al., 2009; Pilus & Saadan, 2009).

Vi skal ta for oss en modell som beskriver noen sentrale prosesser og oppgaver som inngår i å lede systematisk prestasjonsutviklingsarbeid. Modellen har i all hovedsak fokus på det «indre liv» i kulturen, men den må også forstås å være under påvirkning av kontekstuelle faktorer i omgivelsene. Vi har ikke vektlagt de kontekstuelle faktorene her, siden modellen skal kunne brukes uavhengig av fagområde.



**Figur 2:** Modell for ledelse i systematisk prestasjonsutvikling.

I sentrum i modellen ligger utøvelsen av ledelse gjennom ivaretagelse av saksmessige og relasjonelle forhold. Dette vil bli beskrevet videre under *Sak og Relasjon*. Ledelse foregår alltid innenfor en kultur med grunnleggende antagelser, verdier og normer som angir spilleregler for menneskelige samhandling og personlig og kollektiv vekst. Lederen er med å påvirke kulturen, men kulturen er også med å påvirke lederen, dette vil bli beskrevet videre under *Prestasjonskultur*. Innenfor kulturen må lederen kontinuerlig ha god oversikt over helheten og løse oppgaver innenfor de fem viktige hovedområdene i sys-

tematisk prestasjonsutvikling: *Planprosesser, Formidlingsprosesser, Gjennomføring av resultatorientert aktivitet, Lærings- og Restitusjonsprosesser*. Disse fem hovedområdene blir sett i forhold til ledelse og beskrevet som egne punkter. Disse oppgavene inngår i en gjentakende, syklisk prosess, hvor den operative lederen kontinuerlig må arbeide med å optimalisere arbeidsprosessen og dens innhold for å fremme prestasjoner på høyeste nivå. På denne måten ivaretar man prosessene som gir suksess og utvikler områder med forbedringspotensial. Prestasjoner på ekspertnivået krever innovasjon, kreativitet og nytenkning, noe som krever at man må utforske og utfordre måten man jobber på jevnlig og systematisk.

## Sak og Relasjon

Mye av lederskapslitteraturen ser ledelse langs to dimensjoner: Sak og relasjon (Henriksen & Skjevdal, 1995). I Forsvaret uttrykkes dette gjennom utsagnet; «Løse oppdrag og ta vare på personellet». Det saksorienterte aspektet av ledelse handler om hvordan vi konkret bør gå frem for å løse de oppgavene vi står ovenfor, ut fra de fullmaktene som ligger i styringsansvaret. Men gode resultater skapes ikke utelukkende gjennom gode, saksorienterte beslutningsprosesser. En leder skal oppnå resultater gjennom konkret innsats og kvalitet fra andre så vel som gjennom egne bidrag (O'Neill, 2007). Dette krever at man evner å få til det mellommenneskelige samspillet innenfor prestasjonskulturer (Schein, 2004; Spurkeland, 2008). Den relasjonelle siden av ledelse innebærer at relasjonsbygging og oppfølging av de menneskelige ressursene i virksomheten blir sentralt. Viktigheten av dette understrekes av flere sentrale fagfolk innen både psykoterapi og organisasjonspsykologi (Argyris & Schön, 1996; Rogers, 1959; Senge, 1991). Evnen til å møte mennesker på riktig måte i relasjonen, ser ut til å være en nøkkelfaktor i arbeidet for å oppnå utvikling og bedre en gruppes resultater (Moen & Skaalvik, 2009; Moen & Fedirici, 2012). En operativ leder som ikke mestrer den relasjonelle siden av ledelse, vil møte store utfordringer i å være leder i ordets rette betydning. Ordet leder på latin, *dux*, rommer betydningsnyanser som: føre, lede, være fører for, i spissen for, men også dra, trekke, og hente. For å lede andre må andre også akseptere å bli ledet av lederen.

Det vil også være en sammenheng mellom relasjonelle forhold og saksinformasjon. En dårlig relasjon vil ikke være et godt grunnlag for å få frem all viktig saksinformasjon knyttet til en sak. Motsatt vil en god relasjon være et godt grunnlag for å få frem viktig saksinformasjon. Relasjonskompe-

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

tanse er en nøkkelfaktor i forbindelse med systematisk prestasjonsutviklingsarbeid.

Den 15. januar 2009 ble det gjennomført nattskyting med F-16 mot bakkemål på Tarva skytefelt. Nattskyting med kanon er en meget krevende og risikofylt treningsøvelse for F-16 piloter. Bruken av lysforsterkningsbriller begrenser det visuelle synsfeltet, og lav høyde med fartsretning pekende mot bakken gjør at marginene for feil er små. Denne natten skjedde det utenkelige: En pilot siktet feil og skjøt en salve med 20 mm prosjektiler mot det bemannede observasjonstårnet. Et prosjektil passerte 1 meter fra hodet til personellet i tårnet, men heldigvis kom ingen til skade<sup>4</sup>.

En slik hendelse skaper ledelsesmessige utfordringer knyttet til både saksmessige og relasjonelle forhold. Saksorientert ledelse kan beskrives med å innta et *helikopterperspektiv* på situasjonen: Hva var det som skjedde? Hva var årsaken til hendelsen? Hvilke tiltak må iverksettes for å forhindre at dette skjer igjen? Man tilstreber en objektiv forståelse av situasjonen for å finne en optimal løsning på problemet. Dette fordrer en rasjonellanalytisk tilnærming. Når saken er løst, synes det i mange tilfeller at saken er fullført i et ledelsesperspektiv. Men beslutninger og hendelser berører alltid personellet som er involvert på en eller annen måte. En sak rammer personellet følelsesmessig på en positiv, nøytral eller negativ måte, og dette må lederen forholde seg til i den relasjonelle dimensjonen av lederskapet. Utgangspunktet for relasjonell ledelse er å se saken fra de involverte parter sin side. Dette betyr å innta et *førstepersons* perspektiv, og siden mange saker involverer mange personer, betyr det at det finnes flere, ulike opplevelser av hendelsen. Opplevelser tilhører det indre liv i mennesket som i liten grad kan observeres og lett kan feiltolkes av andre. Ledelse langs den relasjonelle dimensjonen betyr å involvere seg i andre, lytte og forstå, og stille oppklarende spørsmål for å forstå hva saken betyr for andre før man tar beslutninger (Ivey, 1995). For å mestre dette må en leder evne å sette til side egne følelser. Røkenes og Hanssen (2006) beskriver dette som å være-i-kompetanse. Å være i kompetanse betyr å kunne forholde seg til både faglige og relasjonelle krav i situasjonen. Finn Carling beskriver godt hva som menes med profesjonalitet i forhold til relasjonelle krav: «... [den profesjonelle er] et menneske som på grunn av sin utdannelse nettopp er i stand til å ta innover seg menneskelige problemer uten å bli nevneverdig truet av dem og uten å miste kontroll over egne reaksjoner» (Røknes & Hanssen, 2006).

4 <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/F-16-pilot-fyrte-av-mot-bemannet-kontrolltarn-5319119.html>  
9.mai 2012

Ulykkespiloten i hendelsen gir et lite innblikk i sitt indre liv i Aftenposten<sup>5</sup>. Frustrasjon og skyldfølelse er pilotens ord som formidler hvilken innvirkning denne hendelsen har på selvtillit, selvfølelse og motivasjon. Relasjonell ledelse i et prestasjonsutviklingsperspektiv handler om å gå inn å gjøre de rette tingene i forhold til den enkelte, slik at personen kan komme tilbake så fort som mulig å prestere optimalt igjen. Denne piloten ble møtt med omsorg og støtte blant sine kolleger og ledere, og var tilbake i samme type oppdrag i løpet av en uke. Hva ville utfallet ha blitt hvis han ble møtt med syndebykkmentalitet, kjøft og utfrysning av gruppen? Betydningen av lederens og kollegers rolle i restitusjonsprosessen etter alvorlige hendelser kan vanskelig overdrives. Dessverre kan det virke som om ledere neglisjerer de relasjonelle behovene, med mindre det er en storskalasituasjonen hvor ivaretagelsesbehovet er åpenbart (Moldjord, et al., 2007).

## Identifisering av Kultur

Kultur refererer til hvordan mennesker organiserer sitt sosiale samspill i grupper.

Kulturer oppstår som et resultat av menneskers streben etter sosial tilhørighet, aksept, stabilitet og mening i tilværelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Den betydelig økende interessen for kultur innen organisasjonsteori de siste 20 årene, har banet vei for en stadig mer relasjonell forståelse av ledelse. En av de mest anerkjente teoretikerne innen feltet, Edgard Schein, definerer kultur som: *«et mønster av grunnleggende antagelser – oppfunnet, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene»* (Schein, 2004, s.17).

I definisjonen viser Schein at begrepet er knyttet til en gruppe individer som deler et sett av grunnleggende antagelser eller verdier. For det andre viser Schein at kulturbegrepet er basert på læring, siden det viser til hvordan man tilpasses til den måten som ting er blitt gjort på tidligere, til nye erfaringer og forandringer som man oppfatter i forbindelse med daglig utviklingsarbeid. Kulturen utvikles etter hvert som gruppen lærer å mestre sine

<sup>5</sup> <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Piloten-Det-verste-som-kan-skje-5319118.html>  
9.mai 2012

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

oppgaver og utfordringer både i forhold til omgivelsene (for eksempel konkurrenter), intern integrasjon (for eksempel hvordan man skal kommunisere og samarbeide optimalt internt). For det tredje viser definisjonen at kulturen kun opprettholdes så lenge medlemmene i gruppen oppfatter den som riktig. For det fjerde understreker Schein at den gjeldende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på. Her viser Schein hvordan nye medlemmer sosialiseres inn i det som kjennetegner kulturens meningsverden. Denne definerer hva som er riktig og hva som er galt, og hvordan ting gjøres i den gjeldende kulturen. Kulturen er dermed dannelsen av identitet og grupper med individer som står for noe felles. Schein (2004) mener at kulturer består av tre grunnleggende nivå:

1. Fysiske gjenstander (synlige kulturelle strukturer og prosesser).
2. Uttrykte tanker og verdier (strategier, mål og filosofi).
3. Underliggende antagelser (ubeviste, tanker som er tatt for gitt, oppfatninger, tanker og følelser).

Nivåene tydeliggjør at noen sider ved kulturen er observerbare, mens andre er vanskeligere å avdekke. Dette uttrykkes ofte i en isberg-metafor, hvor den fysiske manifestering av kulturen (isberget på overflaten), som for eksempel en spesiell kleskode (lagantrekk i toppidrett), atferd, gjenstander, og språk, kun utgjør en liten del av det kulturelle innholdet. De fleste forholdene som utgjør kulturen ligger under overflaten. Dette er forhold som verdier, følelser, overbevisninger, tro og antagelser. Det tredje nivået som Schein fokuserer på er sammenfallende med hva Schön (1983, s.49) beskriver som «*our knowing is in our action*». Dette nivået beskriver hvordan taus eller implisitt kompetanse er en del av en kultur.

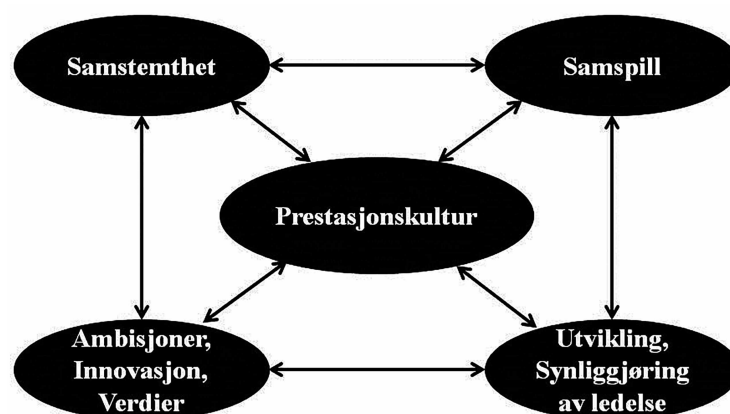
## Utvikling av Prestasjonskultur

Goffee og Jones (1996) hevder at kultur på sett og vis handler om fellesskap, og hvordan fellesskapet bidrar til å løse de oppgaver og utfordringer gruppen er satt til å gjøre. Dette er et funksjonalistisk perspektiv på kultur. En *funksjonell* kultur vil angi passende atferd, fremme samarbeid og kommunikasjon, og motivere gjennom følelsen av tilhørighet og fellesskap. På den motsatte siden kan en kultur være *dysfunksjonell* i forhold til å hindre lederens styrings tiltak og endringsprosesser, stoppe kritiske røster, utvikle gruppetenkning, og vanskeliggjøre læring (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Goffee og Jones (1996)



bruker samspill («sociability») og samstemthet («solidarity») som to hoveddimensjoner for å kunne definere, og dermed skille ulike kulturer. Samspillet er graden av oppriktig vennlighet blant medlemmene i gruppa, mens samstemthet sier noe om gruppens evne til å oppnå felles mål, uavhengig av personlige tilknytninger. Kulturer som er preget av høy grad av samspill og samstemthet blir definert som fellesskapskulturer (Goffee & Jones, 1996). Medlemmene i en slik kultur har sterk kollektiv identitet og fellesskapsfølelse. Mobilisering og kreativitet går sammen med høy grad av bevissthet om felles mål, strategier og gjensidig nytte. De samhandler tett, deler visjoner, mål og strategier, og fokuserer på viktige konkurrenter. I en slik kultur vil individuell og kollektiv kompetanseutvikling være tett knyttet sammen. Til motsetning vil en fragmentert kultur inneholde lav grad av samstemthet og samspill. Medlemmene av en slik kultur har liten eller ingen tilhørighetsfølelse til gruppen, og fokuserer på sine egne arbeidsoppgaver. Dette kan gå så langt at de ulike personene saboterer hverandre fremfor å støtte hverandre. Slike kulturer er ikke ønskelig noen steder, men kan forekomme i organisasjoner som baserer seg på outsourcing eller har klart fordelte arbeidsområder. I tillegg kan virtuelle organisasjoner få en slik kultur som en konsekvens av kun elektronisk kommunikasjon.

Prestasjonskulturer er definert som kulturer som oppnår store prestasjoner og gode gjentagende resultater over tid (Vik, 2007, s.23). Andersen og Sæther (2002) tar utgangspunkt i Goffee & Jones (1996) sin fellesskapskultur når de utvikler og definerer prestasjonskulturbegrepet. Historisk forklares utviklingen fra fellesskapskultur (samstemt og samspill) til prestasjonskultur som et resultat av globaliserende marked, økt konkurranse og endrende krav fra



**Figur 3:** En sterk prestasjonskultur. Etter Gotvassli, 2007, s. 149 med tillatelse

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

omgivelsene, som krever at organisasjoner hurtig må kunne omstille seg for å lykkes i markedet. Dette setter krav til å være en lærende organisasjon (Schein, 1992). En lærende organisasjon (kulturer) må oppfordre til kontinuerlig læring og endring for å være konkurransedyktige (*Ambisjoner og innovasjoner*). I tillegg må ledelsen i slike organisasjoner være aktive for å utvikle, pleie, og iscenesette kulturen slik at den er synlig på alle nivåer i organisasjonen (*Utvikling, synliggjøring av ledelse*), gjennom at ledernes og medlemmenes væremåte og handlinger i det daglige gjenspeile kulturens krav og verdier (*Verdier*). Totalt gir disse kravene grunnlag for følgende modell, som definerer og beskriver prestasjonskulturer (Andersen & Sæther, 2002; Gotvassli, 2007).

## Samstemthet og Samspill

En sterk prestasjonskultur fundamenteres i et sterkt fellesskap, som Gotvassli (2007) og Goffee og Jones (1996) forklarer som en funksjon av positiv samstemthet og samspill. Disse begrepene beskriver en instrumentell og en emosjonell dimensjon av relasjonene mellom medlemmene i gruppen (Bø & Schiefloe, 2007). Den instrumentelle dimensjonen peker på nytteverdien av relasjonen: Hvilket utbytte får jeg av å være en del av denne gruppen i forhold til egen investeringen? Hvordan bidrar denne gruppen til å realisere mine mål?

Den emosjonelle dimensjonen sier noe om hvordan vi opplever å passe sammen, være på bølgelengde og trives i hverandres selskap. Vi føler likevel at fellesskapskulturbegrepet blir mangelfullt beskrevet med mindre også begrepet *samhold* eksplisitt trekkes frem. Samholdsbegrepet peker på *styrken* i relasjonene mellom medlemmene i prestasjonskulturen. Henderson har beskrevet dette som (Moldjord et al., 2007):»..bonding together of members of an organization / unit in such a way as to sustain their will and commitment to each other, their unit, and the mission.»

Samholdsbegrepet sier noe om hvor mye motgang relasjonen tåler i sin streben etter å realisere mål. Prestasjonsutvikling er forbundet med langvarig innsats som krever at man tåler opp- og nedturen. I en prestasjonskultur er det derfor viktig at fellesskapet ikke slår sprekker i første motbakke. Johnson & Johnson (2009) fremhever at for å skape høyprestasjonsgrupper med sterkt fellesskap må gruppens målsetning sammenfalle med medlemmenes personlige målsetninger, hvor opplevelsen av gjensidig avhengighet for å nå målet er en forutsetning for å utvikle et sterkt samhold. Dette indikerer at etablering av samstemthet eller instrumentell nytte, hvor medlemmene opplever at «it is

something in it for me», bør være lederens prioriterte oppgave i arbeide med å utvikle en prestasjonskultur.

Utvikling av prestasjonskultur er et mål både i toppidrett og i de avdelingene i Forsvaret som utfører operative aksjoner i strid eller stridslignende situasjoner. Militær ledelseslitteratur fokuserer mye på etablering av samhold som en kritisk suksessfaktor i strid. Paradoksalt nok tenderer mannsdominerte kulturer som f.eks. i Forsvaret, å utvikle hierarkiske forhold som domineres av intern konkurranse og kamp om makt og innflytelse. Under slike forhold blir omgangsformen overfladisk og kommunikasjonen preges av frykten for å tape ansikt (Moldjord, 2007). Likevel vil slike kulturer, når de er utsatt for farer, søke inn mot fellesskapet, hvor kampen for egen vinning settes til side for offervilje til sine nære kolleger (Grossman, 1995). Preliminære resultater av en egen studie om norske kampflygere som deltok i operasjonen over Libya våren 2011, indikerer også denne tendens til å søke mer mot fellesskap, støtte i andre og deling av ansvar under krevende operasjoner. Disse undersøkelsene tilsidesetter ikke viktigheten av å skape fellesskapskulturer som preges av gjensidig avhengighet, trygghet og forståelse også i fravær av farer. Siden fellesskap og intern-konkurranse er til stede i prestasjonskulturer, er det viktig å tydeliggjøre hva som skal dominere i miljøet. For sterk intern-konkurranse i perioder der prestasjonene skal utvikles, kan hemme behovet for kommunikasjon av høy kvalitet hvor nye ideer og muligheter kan utvikles (Johnson & Johnson, 2009; Sjøvold, 2006). Dette vanskeliggjør kunnskapsdeling og vilighet til å lære av hverandre, siden gruppe medlemmene primært er opptatt med å ikke miste status gjennom å tape ansikt. Å tape ansikt kan i praksis bety å vise at man ikke mestrer, innrømmer feil, spørre om hjelp, eller vise seg sårbar. Siden intern-konkurranse synes å prege spesielt mannsdominerte miljøer, krever dyrking av samhold målrettet innsats fra ledelsen. Dette kan være en krevende prosess ettersom tilbakemelding på egen atferd er et sentralt virkemiddel for å skape utvikling (Moxnes, 2009; Sjøvold, 2006).

Skal fellesskap som skaper individuell og kollektiv prestasjonsutvikling være en bærende verdi, må ledelsen også belønne denne type atferd. Målorienteringsteorier tar utgangspunkt i at et individ yter innsats innenfor en prestasjonskultur for å demonstrere for seg selv og andre at de innehar den kompetansen som verdsettes i den spesifikke kulturen (Netland, Schei & Sverdrup, 2012). Samspillet mellom individ og kultur er derfor viktig å undersøke for å forstå den enkeltes motivasjon. Hvis en prestasjonskultur i for stor grad dyrker vinnerne, så kan andre medlemmer føle seg som tapere og miste motivasjon på tross av god utvikling. Nicholls er en forsker som har prøvd å beskrive hvordan et miljø kan legge til rette for optimal motivasjon hos alle medlemmene, uav-

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

hengig av prestasjonsnivå. Lederens praksis, prosedyrer og regler må underbygge et klima som har mestring og fellesskap som bærende verdier, men som utnytter potensialet som ligger i intern konkurranse og enkeltindividets vilje til å vinne.

Et sterkt funksjonelt fellesskap må ikke forveksles med gruppetenkning. Gruppetenkning er beskrivende for en gruppes utviklingsnivå som preges av tilsynelatende full samstemmighet og enighet i alle spørsmål (Johnson & Johnson, 2009). Enhver tvil holdes tilbake og forsøk på å bryte med konformiteten blir møtt med et sterkt sosialt press. En slik gruppetilstand har vist seg å være en årsaksvariabel i forbindelse med flere katastrofer (Challengerulykken, Grisebukta). En gruppe i denne fasen er blottet for kritisk vurdering av egne standpunkt og beslutninger, noe som ikke er forenelig med prestasjonsutviklingsprosesser eller viktige beslutninger. For å unngå uheldige beslutninger som et resultat av gruppetenkning er det viktig at ledere ikke alltid søker bekreftelser, men utforsker alternativer oppfatninger og handlingsalternativer.

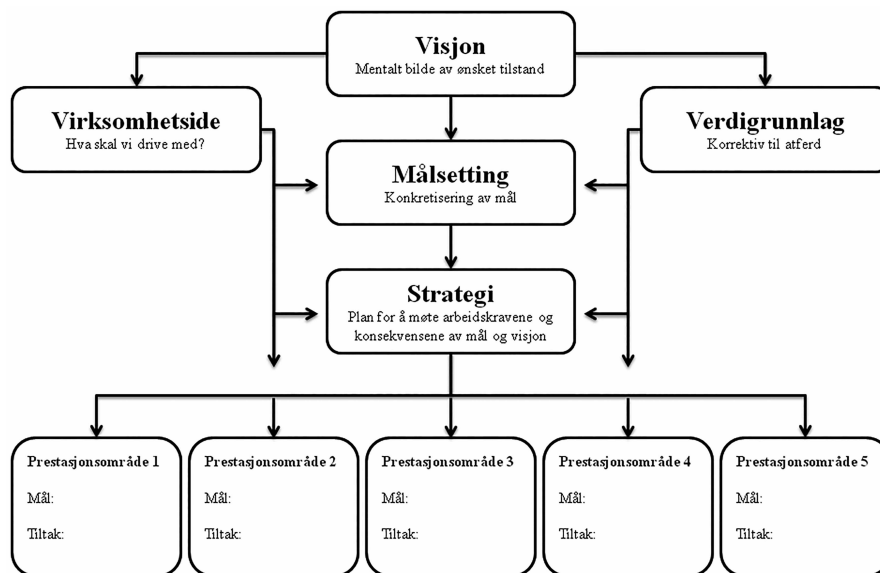
## Ambisjoner, Innovasjon og verdier

En fellesskapskultur kan bli for sterk, noe som kan hindre innovasjon og utvikling. Skal fellesskapskulturen fungere optimalt, må kulturen ha høye ambisjoner og høy bevissthet om fremtidige krav for å kunne prestere. Hvorfor er vi en del av en organisasjon? Hva skal vi drive med? Hvilke prestasjoner skal vi utvikle? Hva skal vi bli best på? Dette er kjernes spørsmål som kan avdekke ambisjoner, visjoner, strategier og verdier for prestasjonskulturer. I sin ytterste konsekvens er organisasjoner til for å realisere mål. Forståelsen av en prestasjonskultur er at disse målene er ambisiøse. Harvard Business School fant ut at høye mål var et av fire fellestrekk ved verdens mest suksessrike bedrifter i næringslivet. Dette er godt dokumentert i studier av andre prestasjonskulturer (Andersen & Sæther, 2002; Collins, 2002; Deci & Ryan, 2002, Stensbøl, 2010). Ambisiøse og tydelige definerte målsettinger er en gjennomgående suksessfaktor i prestasjonskulturer (Locke & Latham, 2002).

## Ambisjoner

Ambisjoner og målsetninger kan knyttes til organisasjonens strategiprosesser. Strategiprosesser er viktige fordi de bygger samstemthet i organisasjonen gjennom tydelig retning i forhold til hva aktivitetene skal lede frem til,

og hvordan man skal arbeide og opptre for å nå fastsatte mål. En grundig og gjennomtenkt strategi som gir en klar og tydelig retning er en avgjørende faktor for å lykkes (Joyce, Norhria & Roberson, 2003). I strategiprosesser er det viktig med involvering, slik at alle som skal utføre føler et eierskap til strategien og har fått bidratt med sine innspill og sin kompetanse. Dette skal sikre både samspill og samstemthet. I dette kan det tolkes at det ligger det en form for manipulasjon, fordi man deltar på å utvikle noe som man vanskelig kan kritisere eller motarbeide i etterkant. Det viktigste med dette er allikevel å ha en grunnleggende tillit til at andre kan komme til å ha innspill og meninger, med bakgrunn i sine erfaringer og sin kompetanse, som vil gjøre sluttproduktet bedre. Figuren nedenfor viser oversikt over nødvendig innhold i en god strategi.



Figur 4: Oversikt over nødvendig innhold i en god strategi\*TotalConsult<sup>6</sup> med tillatelse.

Proessen starter som regel med å definere hva som er kjernevirksomheten til organisasjonen gjennom å definere en klar og tydelig virksomhetssidé. Eksempler på beskrivelser av kjerneområder kan være: «Vi skal lede

<sup>6</sup> <http://www.totalconsult.no/>

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

an å være pådriver for å utvikle morgendagens utøvere og internasjonale toppidrettsutøvere i Midt-Norge<sup>7</sup>. «Vi skal utvikle Norges beste og et av Europas beste håndball lag». Virksomhetsideen må være enkel og gi en tydelig beskrivelse av hva som er organisasjonens kjerneområde. Det man kommer frem til som virksomhetsidé legger føringer for prosessen videre, hvor definering av visjon og målsetting er sentralt. En visjon er et mentalt bilde av det som er ønsket tilstand (Steen-Jensen, 2003). Visjonen bør dermed være et uttrykk for lagets eller organisasjonens ambisjonsnivå. Den bør representere noe som er meningsfylt i forhold til lagets virksomhetsidé og som alle medlemmene av laget eller organisasjonen dermed synes det er meningsfylt å strekke seg etter. En visjon bør være enkel og tydelig og lett å forstå. En visjon er svaret på hvorfor vi går på arbeid. En kort, energigivende setning som forteller oss hvorfor vi finnes til, og hvor vi skal reise sammen (Steen-Jensen, 2003). Eksempler på gode visjoner kan være: «Vi skal bidra til at det trenes og ledes best i verden». Dette er Olympiatoppens visjon. Fra underholdningsbransjen kjenner vi til Walt Disney konsernet som har følgende visjon: «We shall make people happy». Fra næringslivet kjenner de fleste til Rema 1000 sin visjon: «Det enkle er ofte det beste...» Visjonen må være godt kjent for alle, da den skal fungere som en retningsveiviser i det daglige arbeidet sammen med virksomhetsideen. Å finne en sterk og god visjon handler ikke om å formulere ord, men å velge retning. De miljøene som vinner mener noe, noe som er sterkt og forpliktende. Målsettingen er en konkretisering av ambisjonsnivået i en tidsavgrenset periode, for eksempel over en periode på tre år. I målsettingsarbeidet er det viktig å ta hensyn til de forhold ved målsettingen som påvirker prestasjonen. Det er viktig at mål er konkrete (mål og tydelighet), handlingsrettet (strategi og målsetting), ambisiøse i formen (målsetting og vanskelighetsgrad) og at de er forpliktende for de som skal arbeide med dem (mål og forpliktelse). Dette er forhold som er avgjørende for at mål skal være effektive i forhold til utvikling.

Når visjonen er klar, målsettingene satt, og konsekvensene av dette er nøye analysert og forstått, gjelder det å utvikle tydelige strategier for hvordan man skal sikre måloppnåelse. En strategi er en plan for å møte de viktigste kravene som er relatert til det som er definert som ambisjonsnivået i miljøet (VandenBos, 2007). Studier av verdens beste bedrifter i næringslivet konkluderer med at en tydelig definert strategi, som er tydelig kommunisert og forstått av ansatte, er en viktig forutsetning for å lykkes i et konkurranseorientert miljø (Joyce, Nohria & Roberson, 2003). Innholdet i strategien er selvsagt viktig,

---

7 Fra Olympiatoppen Midt-Norges Strategidokument

men det som er aller viktigst er i hvor stor grad strategien er klar og tydelig. Det er som kjent mulig å oppnå suksess med ulike strategiske tilnærminger. Strategien må ta utgangspunkt i de prestasjonsområdene som er avgjørende for at prestasjonsmiljøet skal nå sine resultatmål. For å benytte egen organisasjon som eksempel, Olympiatoppen Midt-Norge, så har vi definert tre overordnede prestasjonsområder for vår virksomhet: 1) Nasjonal spisskompetanse ved universitet og høyskoler, 2) Utviklingsarbeid i prestasjonsmiljøer, 3) Nettverksbygging, kompetanse, tjenester. Videre er det viktig å definere klare mål og tiltak innenfor hvert prestasjonsområde. Prestasjonsområde 1 fokuserer på hvordan vi skal arbeide for å identifisere- og bruke kompetanse innen NTNU, Høgskolen i Nord-Trøndelag og Sør-Trøndelag for å videreutvikle toppidretten. Overordnet mål innen dette prestasjonsområde er å utvikle internasjonal spisskompetanse. Prestasjonsområde 2 fokuserer på hvordan vi skal arbeide for å identifisere, etablere samhandling og stimulere toppidrettsmiljø i regionen til prestasjonsutvikling gjennom definerte prosjekter. Overordnet mål innenfor dette prestasjonsområdet er å innhente og tilføre kompetanse og utfordre miljøene. Prestasjonsområde 3 fokuserer på hvordan vi skal arbeide for å sikre kompetanse- og tjenestenettverk for å kunne videreutvikle toppidretten i regionen. Overordnet mål innenfor dette prestasjonsområdet er å heve kvaliteten på trenings- og konkurransearbeidet. Når målene er klare, prioriterer man tiltak innenfor de ulike områdene.

### Innovasjon

Alle prestasjonskulturer må ha fokus på nyskapning, slik at virksomheten man er en del av får et konkurransefortrinn i forhold til konkurrentene. I toppidrett er det mange eksempler på slik nyskapning: V-stilen i hopp, skøytestilen i langrenn og klappeskøyte er noen eksempler. Og hvor mange medaljer hadde skinasjonen Norge tatt på 1990-tallet uten nyutviklede slipemaskiner og nyutviklet kompetanse innen høydetrening?

Det finnes mange organisasjoner som har vært suksessrike over tid, men som har mistet konkurransevnen fordi de ikke har klart å være innovative nok – de har ikke lyktes i å utvikle teknologi, produkter eller arbeidsformer som kunne bidratt til å opprettholde konkurransevnen (Collins, 2002). I næringslivet var Kodak lenge fullstendig dominerende i markedet for kjemibasert fotografering, men det solide og tradisjonsrike selskapet taklet ikke overgangen til digitale bilder. Selskapet klarte aldri å flytte fokus fra kjemibaserte løsninger og endte i praksis med konkurs<sup>8</sup>. Innovasjon innebærer å utvikle noe som

8 <http://www.na24.no/article3316769.ece>

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

er helt nytt, noe som ingen har utviklet tidligere og som dermed representerer en nyskaping. En utøver som er i utvikling trenger ikke nødvendigvis å *ny*utvikle noe for å være i utvikling. Innovasjon og utvikling har dermed forskjellig betydningsinnhold. Overgangen fra tre ski til glassfiber ski representerte en innovasjon innen skisporten. Da denne nyskapingen kom i 1973 var det knapt nok mulig å være konkurransedyktig på tre ski. I VM i 1974 var norske utøvere bortimot sjanseløse fordi de fremdeles gikk på tre ski. Riktignok tok Magne Myrmo en gullmedalje i dette mesterskapet<sup>9</sup>, men det norske laget var ikke i nærheten av å ta ut potensialet på grunn av dårligere utstyr enn konkurrentene. Da de norske utøverne fikk glassfiber ski i 1975, var ikke dette lenger en nyvinning, men det representerte en utvikling for det norske laget. Ledere i prestasjonskulturer må hele tiden være opptatt av innovasjon, og dette bør ha en sentral plass i enhver strategi.

### Verdier

I prestasjonsgrupper må man definere hva som skal prege gruppen internt, som et korrektiv til atferd og aktiviteter. Hva skal kjennetegne laget i det operative arbeidet? Dette skal fungere som en tydeliggjøring av hvilke forventninger en kan stille til hverandre. Dette kan vi kalle gruppens verdigrunnlag. Man bør involvere gruppens medlemmer i utarbeidelsen av verdigrunnlaget som skal gjelde for miljøet (eller konkretiseringen av eksisterende verdigrunnlag). Spørsmålene som bør stilles i denne sammenheng er: Hva ønsker vi å bli assosiert med? Hva ønsker vi skal prege arbeidet vårt internt? Svarene på disse spørsmålene skal konkretisere og tydeliggjøre hvilken kultur som skal være rådende. Lederen må føre an og handle i tråd med verdigrunnlaget. Et eksempel fra skihopping kan belyse dette. Vindforhold er en viktig faktor som kan påvirke resultatet i hopping, men dette er forhold som man ikke får gjort noe særlig med. Dersom lederen av prestasjonsgruppen går i front og årsaksforklarer manglende resultater med ugunstige vindforhold, følger gjerne hopperne etter rimelig raskt. Fokuset mot det som faktisk kan påvirkes i situasjonen vil da svekkes. Det er alltid noe hopperen selv har kontroll på som kan gjøres bedre, uansett vindforhold, og det er dette som bør være i hovedfokus i slike situasjoner. Skylder man på dårlig vind i bakken, tar man ikke ansvar. Ledere må være bevisste på hvordan man faktisk leder prestasjonsgruppen gjennom sine handlinger. Hvis problematisk vind tydelig påvirker et resultat,

---

<sup>9</sup> Magne Myrmo var den siste utøver som vant et mesterskap på treski i 1974.



er det naturlig å ta dette med som en av flere variabler, men man må konsentrere seg om det man kan påvirke og gjøre noe med. Verdigrunnlaget sier noe om hvordan man skal opptre i arbeidet med å utvikle og forsterke de kapasiteter som skal legge grunnlaget for fremtidige resultater. Verdigrunnlaget blir dermed viktig i systematisk prestasjonsutvikling. Interessant nok viser også her forskning fra næringslivet at kulturen som utvikles er en helt avgjørende faktor for de som lykkes (Joyce, Nohria & Robertson, 2003).

I denne boken omtales flere grunnleggende verdier som bør vektlegges i forbindelse med systematisk prestasjonsutviklingsarbeid. For det første legges det vekt på humanistiske verdier, hvor tillit, respekt og anerkjennelse ovenfor hjelpesøker er helt grunnleggende. For det andre er høy grad av indre motivasjon i læringsarbeidet sentralt. Skal man utvikle prestasjoner på ekspertnivå er man helt avhengige av en genuin interesse og lidenskap for det man holder på med. Dette gjelder begge parter i hjelperelasjonen. For det tredje vektlegges verdier som er basert på ansvarlighet i utviklingsprosessen. Det å fokusere innover, å være opptatt av forhold som man selv kan kontrollere og påvirke er en grunnleggende verdi i systematisk prestasjonsutviklingsarbeid. For det fjerde legges det vekt på at man må være opptatt av å lære, være utviklingsorientert og invitere andre hjelpere i denne prosessen. Alpinist Kjetil Andre Aamodt har i et foredrag fremhevet Ole Christian Furuseths åpenhet og nysgjerrighet på læring og utvikling, selv når han var på toppen av sin karriere<sup>10</sup>. Når Furuseth var den beste nasjonale alpinisten, hadde han ikke noen bedre utøvere på landslaget å se opp til for å lære. Isteden ble han veldig opptatt av å følge med på hva de yngre utøverne, som avanserte på rankinglistene, gjorde for å skape stor fremgang. En slik tilnærming til læringsprosessen forutsetter en solid verdiforankring i prestasjonsutviklingsprosessen, hvor *ydmøykhet* blir en helt sentral verdi for å lære. Fordi det krever ydmøykhet å søke råd og hjelp hos andre, er det også en terskel for mennesker å invitere andre inn i egen hjelpeprosess (Karlsdottir & Kvalsund, 2009).

*«Det er som om man gjennom samtale kaster tankene sine ut foran seg, slik at man bedre ser dem, slik mønsteret på et teppe først blir synlig når man ruller det ut på gulvet. Derfor er en times samtale med en god venn eller kollega bedre enn en hel dag med grubling på egen hånd.»*

*Francis Bacon*

---

<sup>10</sup> Foredrag på IT-puls i Trondheim 10. mai 2012

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

For det femte legges det vekt på at man må være opptatt av personen som presterer, og ikke bare prestasjonen i seg selv. Det å utvikle sin identitet som person som ikke utelukkende er basert på det man presterer, er en grunnleggende verdi i systematisk prestasjonsutviklingsarbeid. Innen toppidrettsmiljøer har man lagt vekt på at det kan være nyttig å kombinere idrett med utdanning.

Dette viser også hvordan ulike faktorer i ledelse henger sammen i systematisk prestasjonsutvikling: Involvering og god personaloppfølging, utarbeiding av tydelige planer, og oppfølging av planer gjennom praktisk handling. Som Per Mathias Høgmo, mangeårig trener innen toppfotball, med OL gull Atlanta i 2000 med damelandslaget som høydepunkt, sier i et intervju med nettavisen 29.10.2011: «*Spillere og støtteapparat har sammen utarbeidet i detalj hva som skal til for å bli bedre, som lag og individer. Vi har et sterkt verdigrunnlag og klare spilleregler om hvordan vi skal oppføre oss. Dette bruker vi ovenfor hverandre og tar ting «face to face», eller så holder vi kjeft. Det må være høyt under taket i en prestasjonsgruppe. Dette er med på å utvikle trygghet i gruppa, fordi alle vet at det ikke foregår noe «small talk» om de som sitter på naborommet.*

En strategi bør med jevne mellomrom reformuleres eller revitaliseres gjennom bred involvering fra utøverne/ medarbeiderne, slik at forståelsen og eierskapet til visjoner, mål, strategier og verdier sitter godt i kulturen. Ekstern fasilitering av slike prosesser kan være hensiktsmessig for å sikre åpenhet, deltagelse og eierskap.

## Utvikling og synliggjøring som lederoppgaver

Andersen og Sæther (2002) argumenterer for at *utvikling* og *synliggjøring* gjennom praktisk handling er to sentrale faktorer for å kunne utvikle en prestasjonskultur.

### Å være orientert mot utvikling

Læringskultur, lærende organisasjon og kunnskapsledelse har vært sentrale begreper innen organisasjonsforskningen siden midten av 90-tallet (Hislop, 2009). Globalt marked, større konkurranse og hurtigere utviklinga av produkter har skapt nye krav til bedrifter for å overleve. Læring og endringsvillighet har vært svaret for å forbli konkurransedyktig. En prestasjonskultur må ha en læringskultur som er synlig på alle nivåer i organisasjonen. Dette betyr at en vilje til læring må prege medlemmenes og lederes holdninger og handlinger i den daglige praksisen (Andersen & Sæther, 2002, s.19). Kunnskapsledelse

hviler på en premiss om at potensialet er større både når det gjelder kompetanse, innsikt og intelligens i et team enn hva det er i det enkelte individ (Senge, 2006). Lederens oppgave blir å organisere virksomheten på en måte som utnytter kulturens samlede kunnskap.

Forståelsen av kunnskap har etter hvert utviklet seg i to retninger innen kunnskapsledelseslitteraturen. Kunnskap kan på den ene siden anses som noe objektivt som kan uttrykkes selvstendig, atskilt fra personene som benytter denne type kunnskap. Denne boken er et forsøk på å objektivisere kunnskap om prestasjonsutvikling. Våre erfaringer kodes gjennom språk, slik at andre kan benytte den samme kunnskapen. Dette objektive perspektivet på kunnskap er det mest dominerende innen kunnskapsledelseslitteraturen (Hislop, 2009). Perspektivet anerkjenner at kunnskap kan opptre i to distinktive former; eksplisitt (objektiv) eller implisitt (skjult, subjektiv). Den eksplisitte kunnskapen vektlegges, fordi den kan kodifiseres uavhengig av personer, mens den implisitte kunnskapen anses som vanskelig, om ikke umulig å uttrykke. Implisitt kunnskap er innvevd i det enkelte individ. Den inkluderer fysiske og kognitive ferdigheter, verdisystemer og er kontekstavhengig. Kunnskapsledelse i det objektivistiske perspektivet på kunnskap legger et sender-mottaker prinsipp til grunn for deling av kunnskap, hvor kunnskapsledelse blir å legge til rette for kodifisering, systematisering og overføring av kunnskap ved bruk av teknologier.

Som en motvekt til det objektiv perspektivet på kunnskap, har det vokst frem en retning som legger et praksisbasert perspektiv på kunnskap til grunn: *«rather than regarding knowledge as something that people have, it is suggested that knowing is better regarded as something they do»* (Hislop, 2009, s 35). I dette perspektivet fremheves det at kunnskap ikke er noe som eksisterer utenfor en selv, men må forstås som tett knyttet til den aktiviteten man bedriver. Eksplisitt og implisitt kunnskap sees som uskillelig fra mennesket, og et hvert forsøk på å kode kunnskap vil bli mangelfullt. Kunnskap konstrueres sosialt og ligger innvevd i kulturen. Kunnskapsledelse i dette perspektivet handler om å skape sosiale situasjoner for mellommenneskelig interaksjon, hvor man kan dele og utvikle perspektiver og forståelse av praksis, og «se og lære» gjennom bruk av rollemodeller (Hislop, 2009). Dette stemmer godt overens med Banduras sosial kognitive teori, hvor blant annet modellering er sentralt for å lære atferd og handlingsmønstre.

For å få utnyttet potensialet i teamet, må lederen være bevisst på hvordan han eller hun bruker diskursen. Det er f. eks forskjell på dialog og diskusjon (Bohm, 1965). *Diskusjoner* går ut på å vinne frem med sitt synspunkt og få gruppen til å akseptere eget synspunkt. Man kan akseptere andres synspunkt

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

for å forsterke sitt eget, men det fundamentale i diskusjonen er at eget synspunkt skal vinne frem. Dette er nødvendig og hensiktsmessig i enkelte sammenhenger, men i en diskusjon er det ikke nødvendigvis førsteprioritet å finne samsvar og sannhet. I *dialogen* får man tilgang til et større saksperspektiv, fordi man inviterer andres meninger inn i et forsøk på å etablere felles forståelse. Meningen med dialogen er å bevege seg forbi det som er etablerte sannheter hos de enkelte individene, og utforske vanskelige spørsmål fra mange forskjellige sider. «*We are not trying to win in a dialogue. We all win if we are doing it right*» (Senge, 2006. s.224).

### Synliggjøring som lederoppgave

Ledere må aktivt utvikle, pleie, iscenesette og synliggjøre kulturen de er ledere for. Det ledere uttaler må følges opp med praktisk handling. Schein definerer lederen som en «kulturell arkitekt» (Schein, 2004). Ledere i prestasjonskulturer har betydelig innflytelse som kulturskaper i organisasjonen. La oss ta en episode fra kombinert-VM i 2005 som eksempel.

*Etter første distanse i VM lå vi som kombinertlandslag historisk godt an etter hopprennet. Tre løpere hadde medaljesjanser etter hopprennet; Magnus Moan, Petter Tande og Kristian Hammer. I tillegg lå Håvard Klemetsen på 4. plass etter hopprennet. Etter et spesielt hopprenn, med omstart av finaleomgangen og generelt mye variabel vind, kom vi kom svært sent til langrennsstadion. Vi var fortsatt opprømte etter de gode resultatene i hoppbakken og ikke 100 % fokuserte på langrennet som lå foran oss. Dette resulterte i unødvendig stress både rundt valg av ski og oppvarming. Etter 10km i langrennet lå både Magnus Moan og Petter Tande i front og ledet rennet, men det endte med at beste norske ble nr.4 sammenlagt. Dette var egentlig en god åpning med et helt ferskt og ungt lag i sitt første mesterskap. Vi var allikevel skuffet, fordi vi faktisk hadde sjanse på medaljer av alle valører etter hopprennet. Skuffelsen kom til uttrykk i media, der noen av utøverne uttrykte misnøye med skiene.*

*Vi tok et langt møte på kvelden hvor dette var tema: Var dette å ta ansvar, slik vi var blitt enige om? Spørsmålet var relativt enkelt å svare på: Nei, vi tok ikke ansvar. Vi gikk så gjennom hele dagen og forberedelsene våre for å se om vi kunne ta ansvar for å gjøre noe bedre. Det var mye vi kunne ha gjort annerledes for å sikre bedre valg av ski, både i forkant av konkurransen og ikke minst på selve konkurransedagen. Etter dette hadde alle en dypere forståelse av hva det innebærer å ta ansvar. To dager senere tok vi gull i lagkonkurransen, og sølv og bronse i sprintkonkurransen på avslutningsdagen av mesterskapet. Laget arbeidet tydelig sammen for å ta ansvar i etterkant av første distanse.*

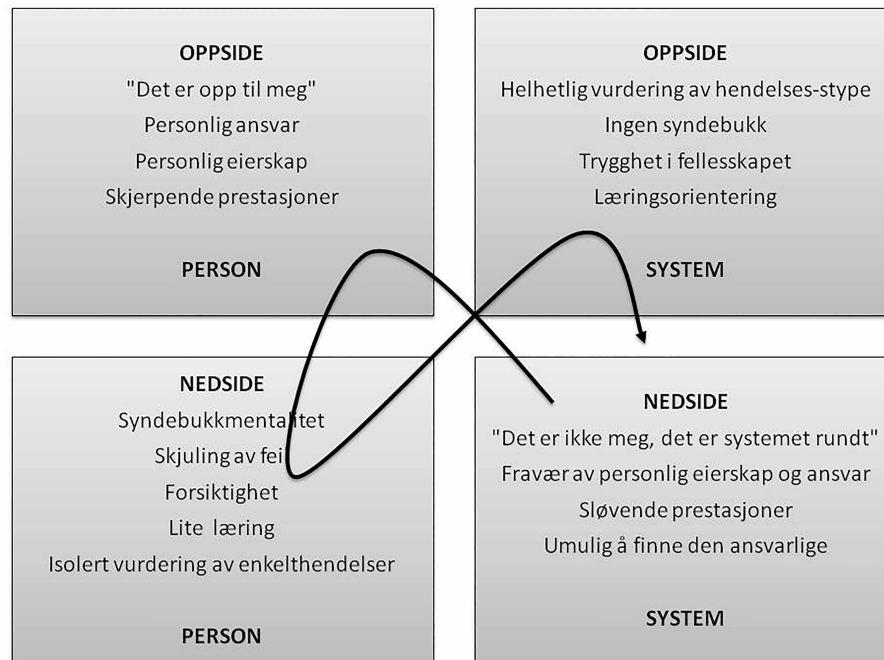
En prestasjonskultur må etterstrebe kontinuerlig utvikling og forbedringer av prestasjoner. Man kan vanskelig se for seg at dette skjer hvis ikke ansvaret for utvikling strekker seg lengre enn til lederen. Ansvarlighet må gjennomsyre hele kulturen, men lederen må lede an og gå foran som et godt eksempel i alle sammenhenger. Ansvarlighet skal være med å fremme et personlig eierskap til resultater. Er eierskapet sterkt, er ansvarlighet i gjennomføring også mye sterkere (Moen, 2011). Coaching er spesielt godt egnet til å sikre høy grad av eierskap.

For å prestere må man ta sjanser. Man må risikere å mislykkes for å kunne lykkes. Når vi mislykkes, har vi en tendens til å forklare egne feil gjennom forhold i omgivelsene. Andres feilhandlinger tillegger vi ofte deres personlighet («Jeg kom for sent til møtet på grunn av trafikken.», «Anders kommer alltid for sent til møtene. Han er en sløvsekk!») (Eid & Johnsen, 2006). Denne slagsiden kan føre til en syndebugkmentalitet som en prestasjonskultur ikke er tjent med. Det er menneskelig å gjøre feil. Det skjer hele tiden, og ofte kan det være flaks som skiller bagateller fra katastrofer. Hvordan vi ansvarliggjør feil i kulturen, blir viktig for om feil takles – om feil forbigås i stillhet, skaper syndebugker eller ses på som en kilde til utvikling. Håndtering av feil må skje på en objektiv måte. Man må se verden slik den er for å kunne gjøre nødvendig tiltak for utvikling, og ikke føle et behov for å dekke over feil eller holde tilbake informasjon. Det kan være vanskelig når man står midt i situasjonen, men feil bør ses på som gaver man kan lære av. Hvordan ledere håndterer situasjoner hvor man mislykkes, blir derfor viktig for kulturens utvikling.

En verdi som «ansvarlighet / ta ansvar» kan bølge i en kultur når verdien settes på prøve i kritiske situasjoner. En slik bølgebevegelse kan illustreres gjennom et motpolskart. Motpolskartet indikerer at det finnes en oppside og en nedside når man plasserer «ansvarlighet» i forhold til organisasjon eller person (Kvalnes, 2010).

Hvis vi bruker forrige eksempel og setter det litt på spissen, kan vi forklare situasjon slik: Kombinertlandslaget opplever å ikke lykkes i en viktig konkurranse, og utøverne ønsker å forklare resultatene i systemet rundt, f. eks. med dårlige ski (Systemisk nedside). Møtet som gjennomføres i etterkant starter en bevegelse av hvordan man tolker og praktiserer ansvarlighet, hvor ledelsen ønsker et personlig eierskap til de faktorene man kan ta ansvar for. Man har satt i gang en bevegelse fra systemorientert nedside til oppsiden av personorientering. Personorientering har en nedside hvis kravet om ansvarlighet fører til at man prøver å finne en syndebugk. Da vil kulturen bevege seg i retning av en personorientert nedside, hvor alle blir opptatt av å dekke sin egen rygg og ikke vise feil. Dette fører til lite læring og til en kultur preget av mis-

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013



**Figur 5:** Motpolskartet

tenksomhet. En slik kultur kan med fordel bevege seg i retning av mer systemorientering, hvor hendelser ses på i et helhetlig perspektiv, og hvor man ser på feil som gaver man kan lære av.

### Kulturbærere

For en leder av operative prestasjonsmiljø er det viktig å sørge for å ha uformelle ledertyper i miljøet som går foran som gode eksempler på hvordan kvaliteten på arbeidet skal være. Disse fungerer som rollemodeller i miljøet. Menneskelige prestasjoner avhenger av interaksjonen mellom personlige faktorer (som tanker og tro) og miljømessige forhold (Bandura, 1986, 1997). I denne sammenheng understrekes betydningen av hvordan vi kan etterligne andre som lykkes, for å selv lykkes (Bandura, 1997). Bandura kaller dette for modellering – det vil si at en bruker andre som modeller eller forbilder for å lykkes selv. Andre mennesker representerer en god sammenligningskilde som gjør det lettere å tenke at «*bvis hun kan gjøre det, så kan jeg også det*». Når man ser at andre lykkes, får man mer tro på at en selv kan lykkes.

Det å være opptatt av kontinuerlig læring er en forutsetning for å kunne

## Ledelse

prestere. Ledelse handler i stor grad om å formidle de mål, strategier og verdier som kulturen skal stå for, både gjennom å være tydelig på hva dette er i ulike sammenhenger, og deretter gjennom å følge opp dette gjennom praktisk handling og daglig væremåte. Skjer ikke dette, mister lederen sin troverdighet og dermed sin mulighet til å være en bærer og formidler av det virksomheten skal stå for.

### Lederens daglige arbeidsrutiner

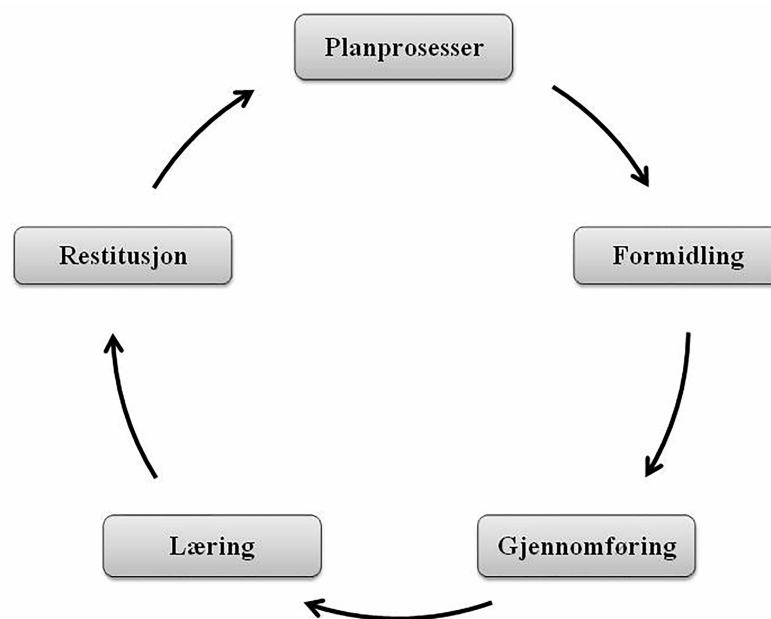
Kulturforskningen innenfor organisasjonsteori tok forståelsen av ledelse fra å være mekanisk («jeg sier og du utfører») til å bringe inn den kompliserte sosiale konteksten ledelse utøves i. Ledelse ble da i større grad forstått som å utøve innflytelse gjennom kompliserte sosiale prosesser. Tolkninger av det som blir sagt og gjort er avgjørende for resultatet (Alvesson, 2002). Det blir derfor en overforenkling å snakke om å innføre en prestasjonskultur. Ledelse foregår *innenfor* en kultur, hvor den kan søke å påvirke kulturell endring, men den er også gjenstand for selv å bli kulturelt påvirket. Det å være en del av kulturen blir en forutsetning for å kunne forandre den. Man må inngå i fellesskapet for å kunne endre det.

Planlagte kulturelle forandringer bør betraktes som vanskelige. Det å endre grunnleggende forestillinger, verdier og måter å fortolke verden på, krever antageligvis at man har en organisasjon som er moden for forandring, hvor det er personer som er åpne for nye ideer og forslag, og hvor lederne går foran som rollemodeller med stor vilje til å endre også seg selv (Alvesson, 2002). Alvesson skisserer tre hovedvarianter for kulturell forandring: 1) en top-down prosess: 2) gjennom ekstern påvirkning, og 3) gjennom omforming i hverdagen:

1. En top-down prosess omfatter kulturpåvirkningsprosesser som skapes gjennom analyser og tiltak som ofte omfatter nye rekrutteringsprosedyrer, incentivsystemer, symboler og en tydelig toppledelse som formidler visjoner og verdier.
2. Kulturell endring gjennom ekstern påvirkning er prosesser som vokser som et resultat av dårlige interne integreringsprosesser eller ekstern tilpasning. En slik prosess utspiller seg uten at ledelsen spiller en viktig rolle.
3. Kulturell påvirkning gjennom omforming av hverdagen handler om små endringer i hverdagsrutinene som subtilt omtolker oppfatninger i kulturen. Disse prosessene foregår lokalt, spontant og uten et formelt

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

påtrykk. Lederen eller andre påvirker personer de står i direkte relasjon med. Vi vil videre i kapitlet synliggjøre en prestasjonsutviklingsprosess, der lederen gjennom systematisk arbeid utvikler en prestasjonskultur gjennom omforming av hverdagsrutiner. Denne formen for kulturell påvirkning er kanskje den som er best tilpasset operativ leder.



**Figur 6:** Lederens hverdagsrutiner

## Planprosesser

Den operative lederen må kunne gjennomføre grundige planprosesser med kort- og langsiktig perspektiv. Langsiktige planer kalles også strategier, som er omtalt tidligere. En strategi er veien for å nå et overordnet mål, eksempelvis en olympisk medalje, mens en kortsiktig plan kan handle om hvordan man gjennomfører en spesifikk treningsøkt eller vinner en bestemt seriekamp i fotball.

I systematisk prestasjonsutviklingsarbeid er det nokså enkelt slik at det som trenes på, også er det som utvikles. Det er trening og øving som skaper sterkere forbindelser i områdene i hjernen som ivaretar kompetansen det trenes på



(Edelman, 1987, 1992). Skal man utvikle kompetanse på ekspertnivå, må man trene mye på denne kompetansen. Arbeidskravene som ligger bak en god prestasjon må være tydelig definert, slik at alle som skal bidra har god forståelse av de krav som stilles på ønsket ambisjonsnivå. Dette er lederens rettesnor i det daglige arbeidet, og blir i idretten gjerne definert som trenerens treningsfilosofi. Når virksomhetside, visjon og målsetting er definert, er det lederens ansvar å tydeliggjøre hvilke konsekvenser det får i det daglige arbeidet. Det er forholdsvis lett å definere ambisiøse mål. Den krevende delen av målprosessen er ofte å etablere en forståelse av hvilke krav som stilles til arbeidsprosessen, både når det gjelder kvalitet og kvantitet. For å etablere denne forståelsen bør lederen kontinuerlig gjennomføre nødvendige tiltak. På samme måte som når det gjelder visjon og mål, er det viktig at lederen går foran som et godt eksempel og er tydelig på hva som forventes av kvalitet og omfang i det daglige arbeidet (Andersen & Sæther, 2002; Collins, 2002).

Et av de særforbund innen toppidrett i Norge som har utmerket seg med gode prestasjoner i en internasjonalt stor og krevende idrett, er svømme- forbundet. Siden 2006 har norske svømmere tatt 20 medaljer i internasjonale mesterskap. Et av de viktigste grepene sportssjef Petter Løvberg gjorde, var å sørge for at trenerteamet og svømmerne satte seg inn i hva de beste svømmerne internasjonalt gjorde. Løvberg sendte trenere og utøvere på studiereiser i utlandet, hvor de levde og trente med de beste svømmerne. Denne kompetansen ble tatt med tilbake til norske forhold og videreført. Slik utviklet de forståelsen av arbeidskravene som gjaldt i internasjonal toppsvømming.

En god plan for den daglige aktiviteten skal besvare *hva, hvordan, hvorfor, når, hvor og hvem*. I tillegg vil vi også trekke frem viktigheten av å ha en alternativ plan hvis planlagte premisser eller forutsetninger ikke inntreffer. Daglige aktiviteter blir ofte ikke grundig nok planlagt, og blir til dels overlatt til lederens intuitive forståelse av hvordan oppgaven skal utføres. I mange tilfeller er en slik prosess god nok, men planprosessen er ikke kun for å gi lederen et veikart. Planprosesser skal skape en grundig analyse av forholdet mellom veien og målet, fungere som veikart for alle deltagere, og bidra til en mental forberedelse av egen rolle og ansvar. Avhengig av aktivitet er det også varierende i hvor stor grad lederen kan gjøre inngripen under utførelsen. Dess mindre mulighet for inngripen, jo viktigere blir det å etablere og formidle en solid plan. I noen situasjoner blir det nødvendig å involvere mange ressurser i planprosessen, mens andre ganger er det mest effektivt at lederen planlegger på egen hånd. Planprosesser evalueres ofte på tidsbruk. Med mange ressurser tilgjengelig i planprosessen blir effektiv ledelse viktig. Det betyr at lederen i

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

større grad må innta rollen som leder av prosessen fremfor å løse oppgavene. Lederen må holde et overordnet blikk, utnytte ressursene som er tilgjengelige og løse oppdukkende problemer. Hvis lederen blir for opptatt med detaljer vil prosessen gå tregt og ressurser stå uutnyttet. For lite ressurser er ikke bra, men for mange er heller ingen god løsning. Ressurser man ikke har behov for, bør avhendes til bedre gjøremål.

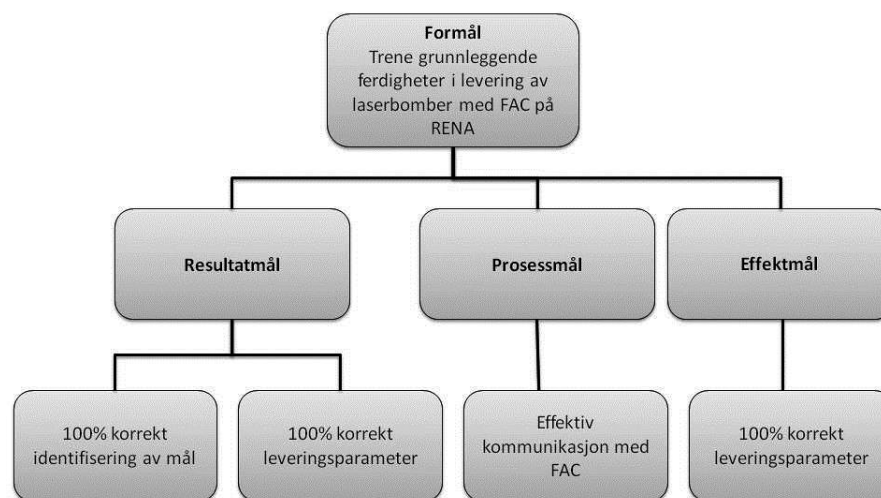
En god plan bør alltid ta utgangspunkt i en sammenligning mellom nå-situasjon og ønsket situasjonen. Dette omtales som en GAP-analyse, som henviser til en prosess hvor man avdekker gapet mellom nå og ønsket situasjon. Prosessen skal identifisere hvilke tiltak som bør iverksettes. Hvorvidt man begynner prosessen med å analysere nå-situasjon eller ønsket-situasjon, avhenger av person og situasjon. I noen prosesser er en grundig forståelse av nå-situasjon utgangspunktet for planleggingsprosessen. Andre ganger kan utgangspunktet for planleggingen være pålegg og oppdrag fra andre, eller effekter man ønsker å oppnå. Et eksempel fra Forsvaret der utgangspunktet var et eksternt pålegg, er FNs resolusjon av 1973, som var et mandat og oppdrag til norske kampflystyrker om å stoppe overgrep mot sivilbefolkningen i Libya. Seks F-16 kampfly ble sendt, og de norske flyene deltok i militære operasjoner som bidro til å redusere Gaddafis militære evne til å ramme sivilbefolkningen.

Ut fra en GAP-analyse, et oppdrag eller en overordnet strategi blir det formulert et tydelig formål med aktiviteten. Formålsformuleringen er et overordnet bilde av aktiviteten og indikerer *hva* man skal gjøre og *hvorfor*. Formålsformuleringen er rasjonale for aktiviteten og skal være meningsdannende for deltagerne (Rolstadås, 2011). Ut fra formålsformuleringen må det defineres tydelige og konkrete målsetninger for aktiviteten. Målformuleringer må være konkrete og etterprøvbare hvis man skal være i stand til å utøve gode ledelse i gjennomføringen, samt muliggjøre verdifulle læringsprosesser. SMART er et akronym som ofte benyttes i utformingen av målsetninger (Rolstadås, 2011):

- S** – Spesifikt i å nå et formål
- M** – Målbart ved hjelp av indikatorer
- A** – Tildelt ansvarlighet
- R** – Realistiske
- T** – Tidsrelatert

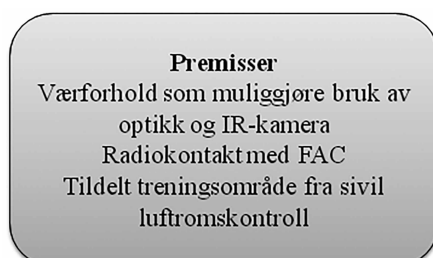
Målsetninger deles gjerne inn i:

- Resultatmål: det konkrete og målbare man ønsker å utføre
- Effektmål: peker på hvilke forventninger, ambisjoner eller effekter man forventer ut av resultatmålene (Rolstadås, 2011)
- Prosessmål: peker på kvaliteter i det mellommenneskelige samspillet vi ønsker å ha fokus på.



**Figur 7:** Formålsskjema med måldefinering

Viktigheten av tydelige målsetninger avdekkes ofte i prosjekter som har mislykkes på grunn av uklare målformuleringer (Rolstadås, 2011). Selv i krig eksisterer det rammebetingelser som påvirker planer og målsetninger. Noen ganger kan det være viktig å synliggjøre disse premisene i planen, nettopp fordi dette kan være indikatorer som tilsier at man må gjøre endringer eller gå til en alternativ plan. Mangel på et alternativt opplegg fører ofte til dårligere kvalitet på aktiviteten.



**Figur 8:** Premisser

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

Ut ifra en tydelig målformulering og avdekking av premisser, utformes planen eller tiltakene man skal gjøre for å oppnå målsetningene. Her beveger man seg fra overordnet til detaljert nivå, som spesifiserer *hva, når, hvor, hvem, hvordan og hvorfor*, ofte med en kronologisk rekkefølge på tiltakene. Hvor detaljert man må gå til verks, avhenger av kompleksiteten i oppgaven. Selvforklarende elementer eller standardrutiner er det ikke behov for å gjennomgå i detalj. I kampflymiljøet er det helt vanlig å bringe planen ned på enkeltindividnivå for repetisjon eller instruksjon av hvordan helt spesifikke handlinger skal utføres.

**Tabell 1:** Tiltaksplan.

Plan					
Tiltak	Hva	Når	Hvem	Hvordan	Hvorfor
1	Stepdesk	0815	Alle	Klar for å gå ut i flyet	
2	Formasjonsav- gang	0900	Blue 1 & 2	Repetisjon av prosedyre	
3	Kontakt OSLO ATC	0920	Blue 1	VHF frekvens 123,4	For å få klarer- ing for RENA trening- sområde

I Forsvaret må lederen utføre sine fagspesifikke ferdigheter i tillegg til å lede. En detaljert plan er da en forutsetning. En god plan minimerer behovet for lederens inngripen så lenge aktiviteten forløper i henhold til planen. Lederens rolle blir å monitorere utførelsen og å gripe inn når situasjonen krever det. For å kunne utføre effektiv ledelse når premissene ikke er som forutsatt, må lederen ha gjennomgått forskjellige scenario som kan oppstå mentalt, og vurdert alternative løsninger på dem. I kampflymiljøet kalles dette *contingency planning*, som kan oversettes med *alternative planer*. Det som skiller en ekspert fra en nybegynner er nettopp evnen til å forutse og handle intuitivt når det må gjøres endringer (Dreyfus & Dreyfus, 1986). Dette er fordi eksperten mange erfaringer å dra veksler på. En måte å kompensere for manglende erfaringer på, er å sørge for en mental forberedelse gjennom alternative planer (Lehrer, 2012; Pensgård & Hollingen, 2006).

Ledelse

**Tabell 2:** Alternativ plan.

Alternativ plan	
Hva	Hvordan
Kansellering av fly	Gjennomfører med redusert antall. Blue 3 overtar ledelsen
Motorproblemer i området	Alternativ landingsplass er Røros og Gardermoen
Ikke radiokontakt med FAC	Vi gjennomfører standard angrep på forhåndsplanlagte mål uten FAC. Kommunikasjonstrening med FAC utgår
Dårlig vær	Vi trener standard intercepts 2 mot 2, med simulering av MIG 29 som trussel

Det å ha alternative planer er også svært viktig innen idrett. I OL i Torino i 2006 lå Magnus Moan godt an til å kjempe om gullet på 15 km. Han gikk ut sammen med den store stjernen på denne tiden, finske Hannu Manninen. Moan hadde ved flere anledninger erfart at det var dumt å ligge foran og dra på Manninen i langrennet. Det var best å ligge bak, og satse på å ta han i spurten på oppløpet. Moan var krystallklar før løpet på at han «ikke skulle dra en meter» på Manninen. Det viste seg ganske tidlig i dette løpet at Manninen hadde en dårlig dag. Dessverre holdt Moan fast på sin plan og lå standhaftig bak. Etterhvert ble det helt klart at han måtte gå forbi, noe han gjorde. Han vant en bronsemedalje, men sannsynligvis hadde han vunnet gull denne dagen dersom han hadde hatt den alternative planen litt mer fremme i bevisstheten. Han burde gått i fra mye tidligere.

## Formidlingsprosessen

*«Blaze 01. You are today's Mission Commander. And remember: Your biggest enemy is the time.»* Klokken går. Dette er Tactical Leadership Program. 30 fly og 45 personer som sammen skal gjennomføre et oppdrag tildelt av Luftkommandøren. Vi har 90 minutter på oss til å analyserer oppdraget, utarbeide en plan, og formidle til Luftkommandøren på en overbevisende måte at denne planen er gjennomførbar og vil gi ønsket effekt. Hvis vi ikke lykkes med dette vil dagens flyoppdrag bli kansellert. Jeg samler kun formasjonslederne, 8 piloter, for brainstorming. Resten må forlate rommet. Vi leser gjennom oppdraget for å sikre at vi forstår formålet. Så kjører vi en rask brainstorming på mulige løsningsforslag. Etter 20 minutter er vi enige om en overordnet

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

*plan. Vi fordeler oppgavene som må gjøres for å få til en detaljert plan, før vi løper hvert til vårt for å bli ferdig i tide til briefingen.*

*40 minutter senere samles alle 45 i et felles rom. Kart med ruteanvisning, datakort med essensiell informasjon, bilder av målområde, etterretningsinformasjon og værinformasjon, blir lagt frem til alle deltagerne. På dette tidspunktet er det kun 2 personer som har et helhetlig bilde av den totale planen. Om 20 minutter skal alle 45 ha en felles forståelse av planen og detaljert informasjon om spesifikke rolle. Briefingen starter og alle følger konsentrert med på planen som formidles ved bruk av enkle plansjer.»Any questions?», planen er formidlet og det åpnes opp for oppklarende spørsmål. To spørsmål kommer fra salen, og de avklares hurtig. Luftkommandøren tar ordet. Planen får en tommel opp og alle reiser seg for å gå ut til flyene. «Just one small change before you go». Alle stopper opp. «Good job with the planning, Blaze 01. Now I would like Hammer 01 to lead the mission. Hammer 01, I hope you paid attention in the brief.». Luftkommandøren smiler tilfreds i det han forlater rommet.*

Formidlingsprosessen, eller briefingen som det kalles i Luftforsvaret, er den fasen i prestasjonsutviklingsprosessen som skal sørge for at alle deltagere i gjennomføringen av en aktivitet har en forståelse av det som skal utføres. Dette skal være tydelig knyttet til det som er målet med aktiviteten og det som er avklart i planprosesser. Det betyr at den underliggende intensjonen er å kontrollere deltagerne i en bestemt retning, og at alle får en forståelse for det som blir formidlet. Når formidlingsprosessen er ferdig, skal alle deltagere forstå *hva som skal gjøres* og *hvordan*, både på overordnet og individuelt nivå. Disse to spørsmålene besvarer de vanligste årsakene til at mennesker ikke presterer i jobbsammenheng (Maxwell, 1993). I mange arbeidssammenhenger tas det for lett på denne prosessen, og man antar i for stor grad at det eksisterer en forståelse for mål og arbeidsoppgaver. Manglende forståelse reduserer effektiviteten i samhandlingsprosesser og gjør at det oppstår misforståelser og konflikter i kommunikasjonen mellom utøvere i gjennomføringsfasen. I tillegg kan det av og til være nødvendig å formidle hvorfor man skal gjøre det man gjør. Men her må man være varsom, det er viktig å ikke ta med seg dette inn i utførelsen, og hovedsakelig bør hvorfor være tema i andre sammenhenger enn i formidlingsfasen.

Som leder av en formidlingsprosessen må man forholde seg som om ingen av tilhørerne har et helhetlig og detaljert bilde av planen som foreligger, men at et felles situasjonsbilde skal skapes i løpet av prosessen. Et godt mål på en vellykket formidlingsprosess er at den planlagte aktiviteten kan gjennomføres uten tilstedeværelse av den som formidler planen. Etter formidlingsprosessen skal den enkelte deltager kunne visualisere utførelsen av sine arbeidsoppgaver i

et helhetlig perspektiv, som et ledd i egen mental forberedelse til gjennomføringsfasen.

Lederens formidlingsevne er en nøkkelfaktor for suksess i denne fasen av prestasjonsutviklingsprosessen. Lederen må kunne kommunisere et budskap på en entydig og effektiv måte i det henseende å bli forstått av andre. Det finnes mye litteratur om presentasjonsteknikker og kommunikasjonsferdigheter som kan være en hjelp med tanke på å utvikle formidlingsevnen. Vi skal ikke gå i detalj på dette her, men gir noen enkle påminnelser (Jensen, 2003):

- Formidling er langt mer enn bare ord. Vær bevisst hvilke signaler personlig fremtoning, tonefall og kroppsspråk formidler. Dette påvirker tillit og motivasjon hos lytterne.
- Kontroller at alle som har behov for informasjonen er til stede.
- Tilpass bruken av stammespråk til sammensetningen i forsamlingen. Variasjon i tilhørerne bakgrunn, yrke, alder og kjønn vil påvirke hvilken betydning de tillegger forskjellige ord og uttrykk.
- Presentasjonen kan deles inn i tre faser:
  - Innledning hvor hensikten er å få lytteren oppmerksomhet, formidle formålet og helhetsbilde av aktiviteten, hvor lang tid formidlingsprosessen vil ta, og hvordan du ønsker spørsmål.
  - Hoveddel hvor hensikten er å avklare i detalj *hva, hvem, hvor, når og hvordan*.
  - Avslutning skal være en kort oppsummering med avklarende spørsmål som sørger for at det er enighet og forståelse for den planen som nå skal gjennomføres.
- Vær oppmerksom på reaksjoner fra tilhørerne. Hvis man ikke oppnår klare lyttesignaler som øyekontakt, bekræftende nikk, smil og lignende, må dette adresseres slik at man får avklart årsaken til manglende oppmerksomhet.

I tillegg til lederens formidlingsevne, er det viktig at deltagerne forstår kjøre-reglene for formidlingsprosessen. I et sender – mottaker perspektiv er lederen (sender) ansvarlig for å gjøre seg forstått, mens deltagerens rolle (mottakerne) er å prøve og forstå budskapet som sendes. Hvis dette ikke er tydelig innarbeidet i kulturen, kan det være nyttig å påminne om disse rolleavklaringene innledningsvis i prosessen. Formidlingsfasen er ikke tidspunktet hvor man kommer med innspill som krever en ny planprosess. Innspill til planen må komme i planprosessen. Erfaringer fra Luftforsvaret tilsier at når man har kommet til formidlingsfasen i prosessen, er det ikke rom for å gjøre store endringer på en

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

plan, fordi man forholder seg til en tidsplan som involverer eksterne aktører. I formidlingsprosessen handler endringer på planen om:

1. Kan planen gjennomføres? Et nei på dette spørsmålet tilsier at man går tilbake til planleggingsfasen.
2. Finjusteringer som vil forbedre planen opp mot målsetningene, som krever minimalt med innsats og endring.

Formidlingsprosessen er heller ikke tidspunktet for reflekterende spørsmål. Hvis ikke deltagerne i en formidlingsprosess forholder seg til disse spillereglene, vil formidlingsprosessen ikke kunne gjennomføres på en effektiv og klargjørende måte. Dette illustrer hvor viktig systematiske samtaleprosesser er i systematiske samtaleprosesser er i systematisk prestasjonsutviklingsarbeid. De ulike læringskontekstene bør utnyttes mest mulig effektivt for å skape læring og prestasjonsutvikling.

Vi var to norske flyelever som skulle ut å fly med amerikanske instruktører i luftkamptrening. Under briefingen (formidlingsprosessen) gikk den amerikanske formasjonslederen i detalj gjennom hva vi skulle utføre. Midt i presentasjonen rakk min medelev opp hånden for å stille et oppklarende spørsmål. «Get your fucking hand down!», var den umiddelbare responsen fra den amerikanske instruktøren. «You don't ask questions until you are allowed!». På slutten av briefingen var det ingen av oss som turte å stille et spørsmål, og motivasjonen var gått over til ren frykt.

Vi kommuniserer alltid mer enn bare verbal informasjon. Som ledere må vi alltid være bevisst hvilken påvirkning vår kommunikasjon har på relasjonen. I en prestasjonskultur tar man ofte det for gitt at deltagerne er motiverte for aktiviteten som skal utføres. Det er selvfølgelig ikke alltid tilfellet. Sekundært handler derfor kommunikasjonen om å påvirke deltagerne til innsats. I historien ovenfor resulterte lederens kommunikasjon i at begge elevene forlot formidlingsprosessen med manglende informasjon og med unødvendig stress. Begge sentrale faktorer som påvirker utførelsen. I formidlingsprosessen bør lederen støtte opp under atferd hos deltagerne som indikerer at de prøver å forstå budskapet som blir formidlet. Dette er kommunikasjon som signaliserer oppmerksomhet, som eksempelvis øyekontakt, smil, nikk og oppklarende spørsmål (Kvalsund, 2006). Når formidlingsprosessen avsluttes bør lederen sitte igjen med et inntrykk av at deltagerne har forstått budskapet, at spørsmål og uklarheter har blitt besvart, og en positiv eller konsentrert stemning som signaliserer at alle er mentalt forberedt på å yte innsats.



## Gjennomføring av resultatorientert aktivitet

Ambisiøse målsettinger og gode strategier er ikke nok i seg selv i systematisk prestasjonsutviklingsarbeid. Planene skal også gjennomføres. Kvalitet i gjennomføringen er helt avgjørende for å utvikle kompetanse på ekspertnivå. Dette er godt dokumentert i toppidretten (Stensbøl, 2010), og forskning på de mest fremgangsrike bedrifter i internasjonalt næringsliv viser akkurat det samme: plettfri operativ utførelse har vist seg å være en sentral nøkkelfaktor (Joyce, Nohria & Roberson, 2003). Lederens rolle i utførelsen blir å legge til rette for at utførelsen av planlagte oppgaver blir gjennomført med høyest mulig kvalitet. Med bakgrunn i en god plan som er gjort kjent gjennom en formidlingsprosess, bør gjennomføringen kunne flyte på en slik måte at lederen kan fokusere på detaljer, og gi korreksjoner der det er nødvendig. Lederen må være bevisst hvordan egne aktive innspill påvirker oppmerksomheten til de som utøver aktiviteten. Lederens korreksjoner kan paradoksalt nok av og til være et hinder for optimal utførelse, rett og slett fordi de kan stjele for mye av utøvernes oppmerksomhet. Dette kan skje også hos svært ambisiøse utøvere som virkelig har lyst og vilje til å utvikle egen kompetanse. I treningssammenheng er det her relevant å referere Gadamer som sier følgende: «*Play fulfills its purpose only if the player completely loses himself in play*» (Gadamer, 1989. s.103). Det er gjennom 100% tilstedeværelse i øving og trening at utøveren (og treneren) virkelig kan oppdage seg selv, sine styrker og svakheter. Under utførelsen er det viktig å slippe seg helt inn i utførelsen, uten å tenke for mye på alle detaljene som skal til for at utførelsen skal bli bra, eller hva konsekvensene av forsøket eventuelt kan bli. Utførelsen handler om å være i nå tid, her og nå, og være oppmerksom på det som fremmer utførelsen, ikke noe annet. Det som er interessant her er at kroppen vår alltid eksisterer i nåtid. Tankene våre derimot, kan være både i fremtid og i fortid. Det betyr at tanker i prestasjonsøyeblikket kan ha fokus på forhold som ikke bidrar til god utførelse. Vi lar frykten for å feile hindre oss i fri utfoldelse, eller lar omkringliggende forhold stjele oppmerksomheten. Overdrevet fokus på alle oppgavene man skal huske å utføre, kan føre til for mekanisk og styrt utførelse. Lederen må av den grunn være tydelig på hva som skal prege arbeidet (utførelsen) i sitt miljø, og ikke minst vise tillit, slik at utøverne kan slippe seg helt inn i utførelsen, uten for mye forstyrrelser underveis. Utøvere må få tid til å prøve, øve, prøve og øve igjen. I tillegg må lederen ha evnen til å påvirke utøvere gjennom kommunikasjon slik at de oppnår optimalt prestasjonsfokus. *Flow* eller *flytsonen* beskriver den mentale tilstanden som kjennetegner optimale prestasjoner. Begrepet ble introdusert av Csikszentmihalyi på slutten av 1960-tallet. I sine studier av artister, og etter hvert andre

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

aktiviteter, observerte han at utøverne ble så oppslukt i sitt arbeid at de ikke lot grunnleggende behov som mat eller søvn hindre deres arbeid. Denne tilstanden karakteriseres av full konsentrasjon om oppgaven, følelse av kontroll og balanse mellom egne evner og oppgavens krav, tap av egen selvbevissthet, endret tid-sopplevelse og indre motivasjon for oppgaven. Selv om flow ofte benyttes som et mentalt tilstandsmål i forhold til optimal prestasjon, er ikke flow en tilstand man kan sette seg selv i eller trene seg til å skape i gitte situasjoner. Flow bare oppstår. Av den grunn bør ikke flow være et mål i seg selv. Lederens rolle handler i større grad om å få fokuset til utøvere vekk fra forhold de ikke kan påvirke, slik at de heller kan rettes mot enkle, konkrete arbeidsoppgaver som skal utføres. Dette handler i større grad om å minimere negative effekter enn å skape en flytopplevelse. Flyt er en velbehagsfølelse under utøvelse av en aktivitet, men for veldig mange vil forberedelsene til prestasjonen og selve gjennomføringen preges av ubehagsfølelser som nervøsitet, usikkerhet, angst og smerte.

En plan kan aldri ta høyde for alle eventualiteter som kan skje i utførelsen. En leder må derfor være forberedt på å improvisere. Det kan oppstå situasjoner som man er nødt til å reagere på for å nå målsetninger, eller uventede muligheter kan dukke som man bør utnytte for å oppnå et bedre resultat. Improvisasjon kan forstås på flere måter. Det forbindes med noe nytt, spontant, som man tar på sparket uten forberedelse. Men improvisasjon av god kvalitet er som regel godt planlagt. Man improviserer med utgangspunkt i *noe* (Steinsholt, 2006). Innen operativ ledelse er dette *noe* en god plan og tidligere erfaringer, som blir et sikkerhetsnett for at ikke resultatet skal bli katastrofalt.

For å kunne tilpasse en plan til endrende omgivelser er det viktig at lederen opprettholder et utadrettet fokus. Med dette menes at ledere må rette fokuset sitt ut mot omgivelsene, prøve å forstå det som skjer, for så å gjøre korreksjoner som gir mening for deltagerne (Kolditz, 2007). Når utførelse ikke går som planlagt, skaper det ofte forvirringer og usikkerhet blant deltagerne. Hvis man ikke evner å påvirke på en meningsfull måte, kan det skape større usikkerhet under utførelsen.

Å opprettholde et utadrettet fokus er også en god teknikk for å unngå å bli tatt av sine egne følelser. Kritiske situasjoner vekker følelser i oss. Følelser sender sterke signaler til bevisstheten som gjør at vår egen kognitive arbeidskapasitet reduseres, vi mister helhetsoversikt, blir opptatt og bevisst oss selv og handler mer intuitivt enn rasjonelt. Dette kan slå ut i uhensiktsmessige beslutninger. Ved å dirigere oppmerksomheten mot omgivelsene og lete etter rasjonelle handlingsalternativer, reduseres den følelsesmessige aktiveringen. Å kunne håndtere følelser på denne måten forutsetter en rekke forhold. Et startpunkt er å kjenne seg selv og sitt eget reaksjonsmønster.

## Læring og restitusjonsprosesser

Det som avslutter en prestasjonssyklus er lærings- og restitusjonsprosesser. I dette avsnittet vil vi ikke gå videre inn i restitusjonens fysiologiske side, selv om den er helt essensiell for å opprettholde kvaliteten i prestasjonssykluser. Vi vil heller fokusere på læringsprosesser i denne fasen.

En erfaring er mer enn en opplevelse. Erfaringsviten oppstår når vi ser sammenheng mellom handling og konsekvens (Moldjord et al., 2007), og erfaringer skapt i relevant arbeid med å utvikle en prestasjon, bør naturlig nok ha konsekvenser for fremtidig utvikling (Moen, 2010; Moen & Skaalvik, 2009; Moen, 2011; Weiner, 1985, 1989, 1995). Aristoteles skriver innledningsvis i *Metafysikken* at det ligger iboende i mennesket å være nysgjerrig og prøve å forstå sine omgivelser. I første omgang gjennom sansene, dernest gjennom erfaringer, og til slutt gjennom abstrakt viten som kan forklare årsakssammenhenger. Operativ ledelse av læringsprosesser handler om å sette erfaringslæring i system for å utvikle forståelse av årsakssammenhenger som kan benyttes i fremtidige utviklingsprosesser. Uavhengig av om den operative lederen legger til rette for læringsprosesser, vil enkeltindivider selv utvikle forståelse og mening av den aktiviteten de utøver. Utfordringen med dette er at det da ikke finnes noen kontroll eller korrektiver til de konklusjonene individene trekker med utgangspunkt i den subjektive opplevelsen av aktiviteten. Målsetningen med læringsprosessen er å skape en reflektert årsaksforklaring til hendelsesforløpet, basert på objektive forhold.

I Luftforsvaret er det en lang tradisjon for *debriefing* etter flytokt. Tradisjonen startet under 2. verdenskrig, da *debriefing* var synonymt med rapport etter endt oppdrag. Etterretningsbildet for planlegging av fremtidige militære operasjoner ble laget på bakgrunn av flygernes rapporter om nedskutte fly, egne tapte styrker, observasjoner av fiendtlig aktivitet og ødelagte bakkemål.

Under Vietnamkrigen tapte amerikanske flystyrker et oppsiktsvekkende stort antall fly mot en teknologisk underlegen og dårligere trent fiende. Dette fikk konsekvenser også for hvordan man så på læringsprosesser i organisasjonen. *Debriefing* dreide fra rapporteringsfokus til et læringsfokus, og ble en obligatorisk del av prestasjonsevalueringen.

En god plan inkluderer tid og sted for *debriefing*, slik at alle aktører er klar over hva som skal skje i etterkant av aktiviteten, og hvilke forberedelser de individuelt skal ha gjort før oppmøte. Eksempler på slike forberedelser kan være å validere alle simulerte bombeleveringer den enkelte i en flyformasjon har utført, å notere ned kritiske hendelser eller uforutsette situasjoner som oppstod, osv.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

Selve gjennomføringen av en debriefing følger en strukturert mal som er overførbart til all type erfaringsaktivitet, men som bør spesialtilpasses slik at gjennomføringen oppleves som hensiktsmessig for deltagerne. Målet er å identifisere viktige læringspoeng. Som et utgangspunkt bør en debriefing ikke overskride en time, men det finnes selvfølgelig unntak.

Selve debriefingen starter med å repetere målsetningene for aktiviteten og rekonstruere hva som skjedde. 1) Her kan man gå kronologiske gjennom hele aktiviteten, og stoppe opp ved de hendelsene hvor potensialet for læring er størst. Et annet alternativ er å ta utgangspunkt i hver enkelt deltaker etter tur. Dette passer seg best for mindre grupper. I rekonstruksjonsfasen er det svært nyttig å benytte opptaksmateriale som eksempelvis video. Å rekonstruere situasjoner kun ut fra hukommelse er mulig, men har en tendens til å bære preg av individuelle persepsjonsforskjeller. Det er viktig at alle involverte bidrar med sin persepsjon for å skape et «objektivt» bilde.

Ut fra rekonstruksjonen vil man i debriefingens videre gang søke å besvare følgende spørsmål:

- (2) Hva gikk bra? Hvorfor?
- (3) Hva kan utvikles? Hvordan?
- (4) Hvilke tiltak skal iverksettes for å endre praksis?

I dette analysearbeidet er det viktig at faglig kompetanse utnyttes for å trekke korrekte konklusjoner om årsakssammenhenger. Når viktige læringspoenger identifiseres, må disse føre til konkrete tiltak for at ikke samme feil skal gjentas. Tiltak kan berøre flere nivåer i organisasjonen, og det betyr at en debriefing bør avsluttes med at læringspoenger oppsummeres i en tiltaksplan som beskriver hvem som skal gjøre hva og når, og hvordan utført tiltak skal rapporteres.

Tradisjonell debriefing fokuserer på utvikling av objektiv kunnskap gjennom fokus på handling og kognisjon. I Luftforsvaret gjennomføres nå et prosjekt hvor man søker å utvikle eksisterende debriefing ved å inkludere et større fokus på emosjoner. Dette kalles *helhetlig debriefing*. Man ser et uutnyttet læringspotensial i å adressere opplevelser knyttet til situasjoner og relasjoner. Dette er kunnskap som har en tendens til å forbli taus i organisasjoner. Økt fokus på emosjoner skal bidra til emosjonell nullstilling, utvikling av selvforståelse, og utvikling av samspill og samarbeid. Dette omtales også som sosio-emosjonell kommunikasjon. I en helhetlig debriefing inkluderes følgende spørsmål knyttet til spesifikke situasjoner:

## Ledelse

- (5) Hvordan reagerte du? (Tanke, følelse, kropp)
- (6) Hvordan opplevde du andre? (Gi tilbakemelding til andre)
- (7) Hvordan opplevde andre deg? (Få tilbakemelding fra andre)
- (8) Hva trenger du for å kunne ha full fokus på neste oppdrag?

Den emosjonelle delen av debrifingen er mer utfordrende å gjennomføre, fordi her avdekkes personlige sider som kan være sårbare og vanskelig å snakke om. Det stiller store krav til at det opparbeides tillit, trygghet og omsorg i gruppen for å kunne utvikle en slik praksis. Belønningen er mer kunnskap, større forståelse og et mer robust samhold i gruppen. Et omsorgsfullt klima som preges av støtte, gjensidig forståelse og humor er dokumentert å ha helsefremmende gevinst i forhold til stressrelaterte plager (Grossman, 2004).

## Konklusjon

Vi har i dette kapitlet forsøkt å konkretisere hva operativ ledelse av prestasjonsutviklingsarbeid er, og vi har benyttet ledelse innen Forsvaret og idretten som eksempler. Vi har forsøkt å forene våre erfaringer med ledelse på ulike felt med forskningsbasert kunnskap, for å få frem momenter vi mener er sentrale i systematisk prestasjonsutviklingsarbeid. Vi har ønsket å fremheve kulturens rolle, og hvordan en funksjonell prestasjonskultur innbefatter fokus på fellesskap, læring, ambisjon og ansvarlighet som viktige områder for å lykkes over tid. I tillegg må en operativ leder bygge en systematikk i det daglige arbeidet med planprosesser, formidling, utførelse, lærings- og restitusjonsprosesser. Ledelse av systematisk prestasjonsutviklingsarbeid handler først og fremst om å ha et ansvar for helheten. Innen enkelte avdelinger i Forsvaret og i toppidretten finner vi muligens de beste eksemplene på god ledelse hvor man har et klart blikk for helheten. Her gjennomføres systematiske planprosesser og forberedelsesprosesser, det er en tydelighet i gjennomføringsfasen som er fundert i god planlegging, et reflektert saksgrunnlag og felles forståelse, og utførelsen er gjenstand for systematiske evalueringsprosesser som sikrer effektiv læring og god restitusjon.

Det å være en profesjonell leder innebærer dessuten å ha et prestasjonsutviklingsfokus på seg selv. Kontinuerlig fokus på å forbedre sin egen lederprestasjon, gjennom å ta tilbakemeldinger, innrømme feil, lære og endre retning når man ikke lykkes, er det første budet på veien mot god prestasjonsledelse.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

## Referanser

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Andersen, S. S. & Sæther, Ø. (2002). *Prestasjonskultur i kunnskapsadkultur: Motivasjon, koordinering og effektivitet i moderne kunnskapsvirksomheter*. Forskningsrapport 15, Handelshøyskolen BI, Oslo.
- Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organisational learning II. Theory, method and practice*. New York: Addison-Wesley.
- Arnulf, J. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bø, I. & Schiefloe, P. M. (2007). *Sosiale landskap og sosial kapital. Innføring i nettverkstenkning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collins, J. (2002). *Good to great: Why some companies make the leap – and others don't*. London: Random House Business Books.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, New York: University of Rochester Press.
- Dreyfus, H. L. & Dreyfus, S. E. (1986). *Mind over machine: The power of human intuition and expertise in the area of computer*. New York: Free Press.
- Dyregrov, A. (2002). *Katastrofe psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Edelman, G. M. (1987). *Neural Darwinism*. New York: Basic Books, Inc.
- Edelman, G. M. (1992). *Bright Air, Brilliant Fire: On the Matter of the Mind*. New York: Basic Books, Inc.
- Eggen, N. A. & Nyrønning, S. M. (2003). *Godfoten. Samhandling- veien til suksess*. Trondheim: Aschehoug.
- Eid, J. & Johnsen, B. H. (2006). *Operativ psykologi* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fry, R., Rubi, I. & Plovnick, M. (1981). Dynamics of groups that execute or manage policy. I: Payne, R og Copper, C. (red.), *Groups at work*. New York: John Wiley & Sons.
- Gadamer, H. D. (1989). *Truth and method* (2.utg.). London: Sheed & Ward.
- Goffee, R. & Jones, G. (1996). What holds the Modern Company Together. *The Harvard Business Review* (November- December 1996).
- Gotvassli, K-Å. (2007). *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner. Rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Grossman, D. (1995). *The psychological cost of learning to kill in war and society*. New York: Back Bay Books.
- Grossman, D. & Christensen, L. W. (2004). *On Combat: The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace*. PPCT Research Publications.
- Grøterud, A. H. & Jordet, G. (2005). *Sporty Business. Hvordan lykkes på jobb med toppidrettens metoder*. Oslo: Hegnar Media.
- Henriksen, R. & Skjevdal, J. (1995). *HFL 400-1 Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Oslo: Luftforsvarsstaben.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Ivey, A. E. (1995). *Managing face to face communication*. Amherst: Microtraining Associates, Inc.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Jensen, K. (2003). Effektiv kommunikasjon. Oppnå troverdighet og gjennomslagskraft. Oslo: N. W. Damm & Sønn A/S.
- Johnson, D. W. & Johnson, F. P. (2009). *Joining together. Group theory and group skills*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Joyce, W., Norhria, N. & Robertson, B. (2003). *What really works – The 4+2 formula*. New York: Collins.
- Karlsdottir, I. R. & Kvalsund, R. (2009). *Mentoring og coaching*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School.
- Kolditz, T. (2007). In extremis leadership. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Kvalnes, Ø. (2010). *Det feilbarlige mennesket*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Lehrer, J. (2012). *Imagine. How creative works*. New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practical useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Looney, B. (2009). *Exceeding Expectations: Reflections on Leadership*. Enso books.
- Maxwell, J. (1993). *Developing the leader within you*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishing, Inc.
- Moen, F. (2010). *Coaching and performance psychology*. Doctoral dissertation, Department of education, NTNU.
- Moen, F. & Federici, R. A. (2012): Perceived Leadership Self-efficacy and Coach Competence: Assessing a Coaching Based Leadership Self-Efficacy Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 1-16.
- Moen, F. & Kvalsund, R. (2008). What communications or relational factors characterize the method, skills and techniques of executive coaching? *The International Journal of Coaching in Organizations*, 102-123.
- Moen, F. & Skaalvik, E. (2009). The Effect from Executive Coaching on performance psychology. *International Journal of Evidence based Coaching and Mentoring*, 7(2), 31-49.
- Moen, F. & Svennungsen, H. (2012). Subjective beliefs among athletes in sport about communication during practice. Submitted for review
- Moldjord, C., Arntzen, A., Firing, K., Solberg, O. A. og Laberg, J. C. (2007). *Liv og lære i operative miljøer: "Tøffe menn gråter!"*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Moxnes, P. (2009). *Hva er angst?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Nazarudin, B. H. N. M., Fauzee, O. S. M., Jamalis, M., Geok, K. S. og Din, A. (2009). Coaching leadership styles and athlete satisfaction among Malaysian university basketball team. *Research journal of international studies*, (9), 4-11.
- Netland, K. O., Schei, V., & Sverdrup, T. E. (2012). The winner takes all. A qualitative study of cooperation on cycling teams. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 3, 189-209.
- O'Neill, M. B. (2007). *Executive coaching with backbone and heart. A systems approach to engaging leaders with their challenges*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc
- Pensgård, A. M. & Hollingen, E. (2006). *Idrettens mentale treningslære* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Pilus, A. H. & Saadan, R. (2009). Coaching leadership styles and athlete satisfaction among hockey team. *Journal of human capital development*, 2(1), 77-87.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationship as

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

- developed within the client centered framework. I: Koch, E. (red.), *Psychology: A study of science*. New York: McGraw-Hill.
- Rolstadås, A. (2011). *Praktisk prosjektstyring* Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Røkenes, O. H. & Hanssen, P. H. (2006). *Bære eller briste: Kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2. utg.). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. utg.). San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner : How professionals think in action*. New York: Basic Books, Inc.
- Senge, P. M. (1991). The learning organization made plain. *Training & development*, Vol. 45 Issue 10, 37-44.
- Senge, P. M. (2006). The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. London: Random House Business Books.
- Senge, P., Smith, B., Kruschwitz, N., Laur, J. & Schley, S. (2008). *Necessary revolution: How individual and organisations are working together to create a sustainable world*. New York: Doubleday.
- Sjøvold, E. (2006). *Teamet. Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland (2008). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Steen-Jensen, I. (2003). *Ona Fyr*. Oslo: Dinamo Forlag.
- Steinholt, K., & Sommerro, H. (2006). *Improvisasjon: kunsten å sette seg selv på spill*. Damm
- Stensbøl, B. (2010). *Makten og æren*. Oslo: Kagge Forlag.
- VandenBos, G. R. (2007). *APA: Dictionary of psychology*. Wachington, D. C.: American Psychological Association.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, Vol 92(4), 548-573.
- Weiner, B. (1989). Human motivation. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Weiner, B. (1995). Judgments of Responsibility: A Foundation for a Theory of Social Conduct. New York: Guilford.
- Whitney, D., Trosten-Bloom, A., Cherney, J. & Fry, R. (2004). *Appreciative team building: Positive questions to bring out the best of your team*. New York: iUniverse, Inc.



# Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon!

Erlend Dehlin

Denne teksten er hentet fra et kapittel i: Steinsholt, K. og Sommerro, H. (Red.) (2006). *Improvisasjon: Kunsten å sette seg selv på spill*, (s. 261–279). Oslo: N.W. Damm & Søn.

*Mye, noen vil si for mye, er sagt om ledelse. På jakt etter den optimale lederen er ledelse forsøkt forklart gjennom blant annet spesielle personlighetstyper, personlighetstrekk og magisk karisma. Ledelse er på mange måter blitt en besettelse, noe vi udiskutabelt skal strebe mot; selve samfunnets bærebjelke. Kanskje med rette, kanskje ikke. Det kommer an på hva en legger i det. Det er klart, hvis ledelse forbindes med magiske evner til å utrette det få kan, til å drive mennesker fremover, spre inspirasjon eller simpelthen til å samle et folk, er det ikke rart vi ønsker å vite mer om det.*

## Om ledelse og språk

Bak denne artikkelen ligger en overbevisning om at ledelse ikke kan diskuteres som noe atskilt fra det å være til som menneske. Artikkelen begynner derfor med å brette ut et filosofisk bakteppe som ledelse kan forstås ut fra. Intensjonen er å vise at improvisasjon er et grunnleggende aspekt i menneskelig gjøren og laden, og at god ledelse dypest sett handler om improvisasjon og ikke om management modeller. Men hva skiller egentlig ledelse fra god ledelse? Hvordan vet vi at ledelse fungerer og hvem sitt perspektiv er det som er viktig for å avgjøre dette: Lederens eller medarbeiderens? Forresten, hvem er egentlig leder og hvem er medarbeider? Hvis du for eksempel jobber som mellomleder i kommunen, og har både overordnede og undergitte, er du da leder eller medarbeider? Begge deler? Nei, det går vel ikke an. Hvis du er begge deler, kan du ikke være enten eller, og da er du jo ingen av delene, eller hva? Er dette retorikk eller filosofi? Har slik polemikk noen som helst praktisk verdi utover å leke med ord, eller gjøre ting vanskelig, som kanskje noen vil mene?

Utgangspunktet for artikkelen er at måten vi oppfatter og bruker språk på

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

styrer hvordan vi leser verden omkring oss. Ikke bare i typiske hverdagssituasjoner fanges vi av måten vi prater på, men også i vitenskap, kunst og musikk. Og i ledelse. Språket vi benytter, og måten vi benytter det på, skaper bestemte forestillinger av ledelse. Argumentet er at noen av disse er mer fruktbare enn andre; at noen måter å prate om ledelse på er mer realistiske og virkelighetsnære enn andre. Videre poengteres det at jo mer virkelighetsnær en forestilling av ledelse er, dess mer øker sjansene for god ledelse. Og bare for å røpe et hovedpoeng med en gang: En oppfatning av god ledelse henger tett sammen med de rotmetaforer som benyttes, og en teknisk rasjonell språkdrakt synes langt mer lukket og blodfattig enn et språk som forsøker å åpne opp øyeblikket man er kastet inn i: Et språk som tillater og bygger på genuin meningsskaping og improvisasjon.

Virker dette med språkets betydning for hvordan vi ser verden litt uklart? Tenk over dette: Er ikke en måte å prate på også en måte å tenke på, og er det ikke umulig å tenke utenfor det språket du har? Videre, er ikke tenkning en måte å prate til seg selv på, en måte å føre dialog med sin egen person? Kanskje mest tydelig er dette når vi møter mennesker på gata som prater høyt med seg selv. Du humrer kanskje litt av dette, men har ikke du også tenkt høyt av og til? Er det ikke til og med slik at å sette ord på ting verbalt faktisk kan klarne opp i tankene dine når du har gått deg vill i abstrakte irrganger? Det kan synes som om det å høre sine egne tanker høyt involverer hele kroppen; vi tenker med hele oss og ikke bare inne i det trange hodet vårt. I så fall tilhører alle ord, alle noter spilt på et instrument, alle regnestykker og alle ledelsesbeslutninger hele kroppen, og ikke bare hodet. Men vent litt, er ikke hodet en del av kroppen også? Da er i så fall alt vi foretar oss, fra vi kommer til verden til vi går bort igjen, uløselig koplet til kroppen vår. Til og med den reneste teknisk analytiske operasjon, som for eksempel å regne matematikk, er kroppslig unnfanget og opprettholdt. Banalt, sier du kanskje, men hva om en helt motsatt type retorikk kan sies å ha dominert vestlig tenkning i om lag 2500 år – en retorikk vi finner igjen i måten vi populært betrakter vitenskap på; som noe som kan avdekke objektive sannheter? For eksempel i 2005, i fysikkens år, feiret vi den vestlige sivilisasjonen under overskrifter som: Har fysikken avslørt naturens hemmeligheter?<sup>1</sup> Har vi avdekket Sannheten?

Hvor blir kjøttet, blodet og følelsene av i en slik retorikk, og hvilket syn på ledelse tror du skapes av en språkdrakt som er bygget rundt objektive systemer og universelle sannheter? Ta for eksempel de ulike management konseptene

<sup>1</sup> Se Einevoll, G. t. og Newth, E (2005): *Naturens kode: Har fysikken avslørt naturens hemmeligheter?*

Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon!

som pøses ut gjennom endeløse oppskrifter, tekniske systemer og overforenk-  
lede modeller à la: Er du ute etter kreativitet, ansett folk du ikke liker!<sup>2</sup> Vi opp-  
fordres til å benytte Balanced Scorecard, TQM, BPR og under merkelappen  
Knowledge Management anmodes det om kunnskapsdeling, -lagring og over-  
føring via kostbare datasystemer. Og offentlig sektor slipper ikke unna: New  
Public Management kalles ostepølsen som i årevis har karvet seg gjennom  
imaginære hierarkiske lag med mål om en mer effektiv organisering. Innspar-  
ing, effektivisering, profittmaksimering, økonomistyring, kontroll og produk-  
tivitetsgevinst er begreper som tres nedover private og offentlige organ-  
isasjoner, store som små, og som har banet vei for en type ledelse som etter  
hvert er blitt så dominerende at vi begynner å ta den for gitt som god ledelse.  
Hvilken type ledelse er så management?

Management er en helt bestemt oppfatning av ledelse som i historisk for-  
stand kan sies å nedstamme fra den såkalte progressive æra på slutten av 1800-  
tallet (Zuboff, 1988). Management er ledelsesformen som ble vitenskapligg-  
jort gjennom Fredrick W. Taylor, Henri Fayol og Elton Mayo, og som ble  
ytterligere befestet som teknisk beslutningstaking gjennom March og Simon's  
klassiker «Organizations» i 1958. Management er med sin strengt system-  
atiske karakter blitt metaforisk forklart gjennom den banebrytende «Gen-  
eral Systems Theory», som opprinnelig handlet om datamaskinens tekniske  
oppbygning, og helt frem til i dag er ledelse ofte blitt gjort synonymt med  
management av systemer. Ytterligere forsterket av en standhaftig kognitiv tra-  
disjon innen psykologien, er organisasjoner blitt tingliggjort som autonome  
enheter, som systemer og strukturer med underliggende kognitive mekanis-  
mer, som kan analyseres og manipuleres av lederen slik den moderne viten-  
skapsmannen analyserer og manipulerer sitt forskningsobjekt (Stacey, 2000).  
Og her ligger nøkkelen: Management ser ut til å ha blitt en form for semiviten-  
skapelig øvelse som streber etter objektivitet og universelle ledelsesoppskrif-  
ter. Målet er å avdekke gjennom analyse de ontologisk objektive mekanismer  
som skaper lojalitet, motivasjon og bevegelse, for å nevne noen. Men hvor har  
den teknisk rasjonelle management-tenkningen gjemt bort lederen av kjøtt  
og blod som anser sine medmennesker og fysiske omgivelser med omhu og  
praktisk klokskap?

---

2 Se Sutton (2002).

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

## Bring kroppen tilbake!

La oss se hvordan ledelse alternativt kan oppfattes i den teknisk rasjonelle management tradisjonen. Men vi må begynne fra grunnen av og bygge opp en annen språkdrakt enn den som henvender seg til det objektive og allmenngyldige. For å forstå ledelse på et dypere nivå må vi kanskje se nærmere på hvordan vi i det hele tatt skaper språk og mening, og ikke bare godta ukritisk at verden rundt oss allerede er forordnet; for eksempel ved at gitte (og utvetydige) natur- og markedslover ligger i og utenfor oss og legger premissene for vår atferd.

Banalt, sa du kanskje om at det alltid er en kropp som tenker og handler. Banalt er det da vitterlig også: En innsikt som er så åpenbar at den bare lar seg overskygge av det mirakelet at vi i det hele tatt er i stand til å tenke og kommunisere bevisst. Den amerikanske pragmatisten George H. Mead mener vi evner å kommunisere fordi vi inntar andres perspektiv. Vi lærer oss hva sosiale situasjoner betyr gjennom å gjøre erfaringer med andre. Det er altså ingenting gitt over det å forstå andre, det må læres. Vi må oppdras av hverandre. Men hvordan er det vi faktisk makter dette: Å lære noe som helst, om naturen, om andre, om oss selv? Hvordan er vi i stand til å tenke? Hvor kommer rasjonaliteten fra? Ved å stille dette spørsmålet har vi glemt utgangspunktet: Det er alltid er et menneske, alltid et hode, som tenker om et annet hode (Morgan 1998). Således er det vanskelig å se for seg hvordan vi kan påvise noe utenfor oss selv, noe objektivt. Kanskje bør vi følge Morgans råd og godta at vi alltid har med oss selv i alle vurderinger og handlinger, noe som eliminerer enhver objektivitet, eller?

Hvis vi ikke kan avsløre objektivt hvor tanken kommer fra, betyr det da at alle tanker blir vilkårlige? Betyr det for eksempel at all vitenskap må forkastes fordi den aldri kan bli objektiv? Ikke minst, betyr det at det ikke finnes noen form for god ledelse, rett og slett fordi universelle ledelsesoppskrifter ikke kan påvises? Å hevde dette gjenspeiler det som i filosofien blir kalt ontologisk relativisme, noe som betyr at verden er grunnleggende og egentlig meningsløs. Det finnes ingen Sannhet, ingen Virkelighet. Vi kan derfor bare henfalle til total handlingslammelse, for som meningsløse subjekter er vi dømt til et liv i isolat (ikke det at det i utgangspunktet finnes noe å være isolert fra). Ledelse blir fra et slikt perspektiv en meningsløs størrelse. Lede hvem, hva og hvorfor?

Men igjen har vi glemt oss. Hvis det er slik at vi alltid har med oss selv i tenkning, at kroppen er med som nissen på lasset, hvordan kan vi i så fall kaste sikre dommer om det som (ikke) er utenfor oss? Like lite som vi kan bevise (verifisere) eller avkrefte (falsifisere) noe som ontologisk objektivt, kan vi vel

Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon!

forkaste at noe eksisterer utenfor oss? Lett frustrert over intrikate metafysiske spekulasjoner søker vi atter råd i filosofien. Vi henvender oss til såkalt ikke-dualistisk filosofi for hjelp, en filosofi som setter seg til motmæle mot det tatt for gitte skillet mellom subjekt og objekt, som blant annet Descartes (1994) har innprentet i vestlig tenkning. De amerikanske pragmatistene er kanskje de som historisk sett først satte en slik ikke-dualisme på kartet, men spor av en slik filosofi går helt tilbake til filosofiens opprinnelse.<sup>3</sup> På dette punktet konfererer vi imidlertid med den tyske filosofen Martin Heidegger og spør: Kan vi ingenting si om en verden utenfor oss?

Med rotfeste i ikke-dualistisk filosofi mener Heidegger at vi så absolutt kan si noe om vår eksistens som mennesker og om den virkelighet vi erfarer. Han mener vi til daglig omgir oss med instrumenter som vitner om vårt svært så konkrete forhold til verden. Heidegger sikter til bruksgjenstander, objekter som har mening som verktøy og som får sin mening gjennom praktisk læring og bruk. For eksempel er en hammer en hammer fordi vi benytter den til bestemte gjøremål på bestemte måter, som for eksempel å slå inn spiker, men den er ingenting (gitt) i seg selv. Derfor er det ingen begrensning på hvilke materialer som kan brukes for å lage en hammer, så lenge de fungerer etter sin hensikt (skaft, hode etc.). Videre mener Heidegger at vi til daglig gjør erfaringer som åpner vår forståelse. Vi utvider stadig vår horisont og legger nye erfaringer inn i hukommelsen. På dette punktet er det viktig å være oppmerksom, for Heidegger mener ikke vi kjølig overfører kunnskap og erfaring til hukommelsen slik en datamaskin lagrer informasjon. Snarere mener han vi fortløpende skaper en tøyelig og tilstrekkelig funksjonell forståelse, som i samme øyeblikk gror inn i oss og er med oss videre og former ny forståelse. Altså foregår kunnskaping alltid i et kroppslig øyeblikk og er nødvendigvis en funksjon av tidligere kunnskap. Ny kunnskap er derfor ubønhørlig gjort mulig på bakgrunn av gammel kunnskap, og er på ingen tidspunkt stabil, gitt eller statisk. Kunnskap er ikke en ting. Selve det å tenke og skape kunnskap er et øyeblikksfenomen, en kapasitet, som trenger seg på som naturlig del av det å være menneske.

Den amerikanske professoren Karl E. Weick kaller prosessen med å tenke for «bracketing» (norsk: Oppstyking). Weick mener vi som mennesker er i stand til å bryte opp en kontinuerlig strøm med inntrykk ved å skjelve ut noe som forskjellig fra noe annet og legge dette inn i hukommelsen. Akkurat

<sup>3</sup> For eksempel mente filosofen F.C.S. Schiller at hans filosofi var en avart av Protagoras' tenkning (Russell, 1964).

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

som Weick og Heidegger deler Berger og Luckmann (1971) denne oppfatningen av det innerste i menneskelig rasjonalitet, og sorterer refleksjon og menings-skaping under merkelappen objektivering. De hevder mennesket sjalter ut og skaper mentale objekter ut fra sin opplevelse med omverden, og gjør dette på bakgrunn av tidligere praktiske erfaringer. Det vi ser rundt oss er derfor ikke helt tilfeldig, og det vi til enhver tid tenker inne i oss om verden henger tett sammen med det som var der inne fra før. Likevel blir ikke nye tanker helt like de gamle heller, rett og slett fordi kroppen alltid er til en viss grad ny. Vi er i uopphørlig bevegelse. Kroppen kan nemlig ses på som en strøm av fysiologiske prosesser som settes i gang ved unnfangelsen og stopper ved døden (Damasio, 2001).

Igjen, etter en litt vanskelig filosofisk beretning, er vi tilbake til utgangspunktet: Menneskekroppen. Vi har lært at den ikke behøver å være en ting i seg selv, men en kontinuerlig prosess med vidunderlige kapasiteter. På underlig vis er menneskekroppen blitt i stand til å bryte opp og skape erfaring i objekter og på den måten skape forståelse. Kunnskap vokser frem over tid gjennom praktisk erfaring, og gjennom empati lærer vi å tolke andre mennesker og oss selv. Vi lærer snart at ikke alt går an: Steiner kan ikke fly, mor er ei en stein, medmennesker er ofte gjenstridige og egenrådige og ingen lever evig. Kort sagt opplever kroppen at verden yter motstand, og at alt ikke er tilfeldig. Vi er derfor på ingen måte henfalt til ontologisk relativisme. Likevel kan vi ikke avsløre noe utenfor oss selv, men har alltid med våre øyne, ører og følelser. Derfor henfaller vi heller ikke til ontologisk objektivisme. Snarere deler vi Heidegger's oppfatning av ontologi – som menneskets grunntilstand (Dasein).

Det å være menneske er å være opphøyd, mener Heidegger. Vi både skiller oss fra naturen og kulturen og er en del av den. Du er både leder og medarbeider! Våre begreper er instrumenter; objekter vi har skapt for å lære noe og kommunisere om verden. Men objektene er menneskeskapt, ikke objektive størrelser, i alle fall ikke som vi kan bevise. Vi benytter språklige begreper i den grad de hjelper oss og er funksjonelle. Vi prater fransk med franskmenn, bruker hammer til spiker og kontrabass til musikk. Men ingen av våre språk kan påvises å være hellige eller allmenngyldige. Snarere er de meningsfulle for oss i gitte situasjoner. Språk er funksjonelt, og gir kun mening i bestemte praktiske sammenhenger. Ord må ytres av noen, høres av andre, tenkes av mennesker. Vi gir ord liv, ikke omvendt.

Her berører vi tenkningen til den sene Wittgenstein (2003), som nettopp hevder at nøkkelen til den menneskelige tilværelsen finnes i såkalte språkspill. Å delta i sosialt samspill er å delta i et språkspill som har lange røtter tilbake. Spillereglene er ikke tilfeldige, men kommer fra fortiden og trenger

Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon!

langt inn i selve spillet, slik Johan Sebastian Bach og Miles Davis på hver sin måte preger moderne musikkskapning. Den som ikke behersker reglene risikerer å bli utestengt. De språklige reglene er resultat av lang tids erfaring med den fysiske verden og andre mennesker. Utrustet med kapasiteten til å skape mentale objekter, mener også Wittgenstein at vi samskaper verden vi lever i og måten vi ser den på. På den måten avspeiler ikke språket en ytre gitt verden, men er snarere med å konstituere virkeligheten slik vi kjenner den. I samme åndedrag blir vi minnet på av Mead (1934) at språk er mer enn verbalspråk. Alle symboler som kan brukes for å kommunisere mening; alle tegn, slik som mønstre, former, lyder og assosiasjoner, som (gjør en forskjell og) betyr det samme for flere går inn i språk.

Hvordan blir vi så kjent med verden, spør vi Wittgenstein. Han gir oss svar på samme måte som Heidegger: Vi er gjennom hukommelsen i stand til å se noe nytt som likt noe gammelt. Vi er i stand til å se familielikheter, kaller han det. Poenget hans er akkurat slik det høres ut; slik vi ser likheter mellom familiemedlemmer, ser vi likheter mellom det vi kjenner til fra før og det vi opplever for første gang. Eller slik Heidegger sier det: Forståelse er alltid basert på forforståelse og omvendt. Vi benytter hele tiden vår erfaring som verktøy for å orientere oss i øyeblikket, og øyeblikkets oppfatning preger måten vi rekonstruerer tidligere erfaring på. Forståelse oppstår således i den refleksive spenningen mellom øyeblikk (nåtid) og hukommelse (fortid), og kan betraktes som en slags sirkel- eller spiralbevegelse.

Alt vi vet, vet vi med kroppen vår, sier ikke-dualisten. Når vi ser kroppen vår som en egen ting, er det med kroppen vår (som instrument) vi gjør det. Når vi prater om sjela vår, er det kroppen vår som gjør det. At vi konstruerer oss selv som identiteter er med andre ord en objektivisering som innebærer at vi fremmedgjør oss fra oss selv, uten at vi nødvendigvis blir kvitt oss selv som sådan. På samme måte prater vi om ting som forskjellige fra hverandre, uten at vi kan påberope oss å ha funnet egentlige eller objektive forskjeller. Men likevel er det forskjell i betydning mellom ting. Du er annerledes fra meg, jeg er en annen enn jeg var i går, høst er ikke vinter, opp er ikke ned, og så videre. Gjennom objektivisering har vi skapt meningsfulle, epistemologiske, skiller som stemmer overens med det vi opplever i praksis. Og disse skillene er virkelige nok! Men epistemologiske skiller er likevel relative i det at de ikke kan bevises objektivt. Følgelig kan vi tale om en epistemologisk- og ikke en ontologisk relativitet. Herbert Blumer (1969) oppsummerer dette på en praktfull måte ved å si at mennesker handler mot objekter ut fra den mening objektene har for dem (min oversettelse).

Epistemologisk relativitet kommer til syne i praksis når vi misforstår hve-

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

randre, når vi endrer mening, når vi er ydmyke for andre sine oppfatninger og innser vi ikke er allvitende. Det kommer også til syne ved at vi kan ha rett der andre tar feil, at våre teorier av og til er de beste og ved at noen løsninger fungerer bedre enn andre i gitte situasjoner. Dette betyr at mening og virkelighet blir gjenstand for kontinuerlig forhandling, og det vi blir enige om mellom oss oppstår som felles eller intersubjektiv virkelighet. Reglene i språkspillene til Wittgenstein er gode eksempler på dette. Regler er gjenstridige gjøre- og tenkemåter som deles av mange over tid og bidrar til en felles identitet og forståelse. Regler er en form for felles hukommelse, som danner tradisjoner og kultur, nasjonalspråk og musikkuttrykk; en felles forforståelse under kontinuerlig omskaping. (Inter)subjektiv identitet er ikke statiske data som kan manipuleres som på en maskin, men levende gjenfortellinger som tegner en rød tråd gjennom historien. Hvert samfunn, hver gruppering, hver sin røde tråd.

Men en slik historisk rød tråd er ikke som et lokomotiv som tvinger seg frem etter ei forhåndsdefinert (predeterminert) linje inn i fremtida. Tråden kan bare påvises bakover etter at toget har kjørt, og da med nuets øyne. Samtidig vet vi at fortida alltid er med å sette preg på fremtida, av og til i stor grad andre ganger i mindre. Av og til ønsker vi til og med å endre retningen for vår egen skyld. Vi søker det nye. Vi gjør det i kunst, kultur og musikk og vi gjør det i næringsliv (offentlig og privat). Hvem som er best på å skape det nye er det vanskelig å svare på, men det er uenkelig interessant å se hvordan næringsliv i moderne tid henvender seg til kulturen for inspirasjon og læring!

### Ledelse ut fra en filosofi om praksis

Det begynner å bli tydelig at å prate om ledelse, eller hvilket som helst menneskelig prosjekt som noe universelt eller oppskriftsmessig fort blir magert og feilaktig. Er bunnlinja alltid det viktigste? Skal effektivisering gjennomføres for enhver pris? Kan menneskelige fenomener måles kvantitativt gjennom Balanced Scorecard eller liknende modeller? Kan ledelsesmodeller fange Virkeligheten som sådan? Svaret er åpenbart nei, all den tid vi innser at Virkeligheten ikke kan påvises objektivt. Men vi vet også at virkeligheten ikke er helt tilfeldig. Den skapes av mennesker, alene og i samspill, og virkelig er det som blir objektivert i øyeblikket. Alt annet faller i bakgrunnen. Tenk over følgende: Hvis du leser dette her og nå, så tenker du her og nå, men hva er det som skaper tanken din? Hvis det er kroppen din som gjør dette, er i så fall selve kapasiteten til å tenke skjult for deg, eller hva? Tanken kan ikke fanges eller



Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon!

avkles som sådan, den bare oppstår og gjenoppstår med fantastisk hurtighet. Den lander ned i hodet ditt på ny og på ny gjennom det pragmatistene kaller abduksjon. Således er tanken alltid til en viss grad ny og fri, fordi den tilhører øyeblikket. Ingen tanke eller kroppslig handling er nøyaktig fra et øyeblikk til et annet, for kroppen alltid på sett og vis er ny. I always have a problem playing the same thing once, understreker jazzpianisten Hal Galper.

Holder vi alle disse elementene sammen ser vi at kroppen alltid eksisterer i et (nytt) øyeblikk og i den grad vi tenker er tankens innhold midlertidig, flyktig og teknisk sett unøyaktig, og det samme gjelder alle kroppslige handlinger. Videre er tankens omfang begrenset til det den rettes mot i øyeblikket, og alt annet faller utenfor vår oppmerksomhet. Assosieres så kroppen med fysiologiske eller nevrobiologiske prosesser, blir tanken som kroppslig produkt unnfanget av og som følelser. Å tenke er å være klar over eller føle sine egne følelser, kan vi si. Å forstå andre er å føle andres følelser med egne følelser, noe som ubønhørlig må bli noe upresist og ikke-analytisk siden selve prosessen ikke kan fanges av den bevisste tanken. Tankens innhold er skapt av og som følelser, og er upålitelig i objektiv forstand. Vanskelig å forstå? Ja, faktisk rett frem uforståelig! Vi kan aldri håpe på å begripe dette på en endelig måte. Ikke engang kan vi blottlegge hvem vi selv er, fordi vi er ingenting – vi skjer. Men jeg er jo til, er jeg ikke? Jo, og det er følelsen av egen og andres være som bringer deg videre, noe som unektelig har en komisk slagside. Nemlig at rasjonalitet, som vi tradisjonelt forbinder med noe tørt, kjølig og presist, er alt annet enn det. Uansett hvor sofistisert vi blir, og med rette fremmedgjør oss fra resten av naturen ut fra vår rasjonelle kapasitet, klistrer det animalske seg til oss som våte hårstrå til huden.

Allerede nå skimter vi viktige implikasjoner for ledelse, for én ting er å kommunisere bevisst med hverandre, som i seg selv er vagt og tvetydig, men en annen er den direkte kommunikasjonen mellom individer på et utelukkende følelsesmessig eller non-signifikant<sup>4</sup> plan. For hvis vi ikke makter å avsløre hvordan mening blir til, blir det i hvert fall umulig å fange det som unnslipper bevisstheten til enhver tid. Kanskje kan ren ubevisst kommunikasjon mellom mennesker forstås som en slags resonans – at vi svinger med hverandre utenfor oppmerksomheten. Og empati må i så fall også stamme fra og vokse frem gjennom slik resonans. Altså skaper emosjoner bindevevet i enhver kommunikasjon, og til og med i bevisst kommunikasjon har kognisjoner en emosjonell komponent. Ledelse kan derfor bare i mindre grad handle om

<sup>4</sup> Se Mead (1934).

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

kontroll og styring, ettersom så mye ligger utenfor sfæren for kontroll. Faktisk synes det som om ledelse er ubønhørlig beheftet med følelser og tvetydigheter, et terreng i hvilket lukket logikk raskt kommer til kort.

Enhver bevisst handling er knyttet til øyeblikket. Den er forgjengelig, unøyaktig og til en viss grad alltid spontan. Dette forutsetter at vi forstår spontanitet som kroppslig væren. Den reneste spontanitet blir da det som foregår utenfor vår bevisste sfære, det rent øyeblikkelige og følelsesmessige, fordi denne ikke forsinkes av rasjonelle prosesser. Den minst rene spontaniteten finner vi selvfølgelig i abstrakt teknisk rasjonell analyse, hvor tanken ikke i det minste rettes mot øyeblikket. Likevel vil til og med abstrakt analyse måtte foretas av lys levende mennesker, og omsettes den i praktisk teknisk rasjonell handling, er et snev av spontanitet ikke til å unngå. Som hermeneutiske og emosjonelle skapninger som lever og ånder i den fysiske og sosiale verden er vi derfor ugjenkallelig improvisatoriske. Improvisasjon defineres her som ytre, spontan og bevisst handling (Dehlin, 2005). I improvisasjon må det altså foreligge en ambisjon om å gjøre en forskjell i den ytre verden, og jo mer ambisjonene (tankene) nærmer seg dine handlinger i øyeblikket, dess mer fremtredende blir spontaniteten, og dess renere blir improvisasjonen.

Hvis det er slik at verden er i kontinuerlig bevegelse, at kropp og tanke aldri er lik seg selv, hvordan møter vi dette som ledere? Og hva mener vi egentlig med ledere eller ledelse? Vi skal ta det siste først, og derfra gradvis bygge opp en forståelse for hvordan ledelse skal kunne takle en dynamisk, emosjonell og tvetydig virkelighet. I generelle termer kan ledelse bety meningsskapende handling som påvirker andre. Å lede er en sosial prosess; å påvirke hvordan andre skaper sin mening og identitet, og er noe vi alle gjør som mennesker, noen mer enn andre.<sup>5</sup> Et ønske om å lede blir derfor et ønske om å definere livet for andre, kanskje for å skape forutsigbarhet og identitet for de involverte. Noen er til og med lønnet for å lede, for å definere hverdagen til andre, og lykkes i varierende grad med dette gjennom ulike instrumenter. Hvis du frivillig lar deg plassere inn i en relasjon hvor andre kan definere din fremtid, lar du deg lede. Hvis du deltar i samspill med andre og faktisk anerkjenner det som skjer rundt deg, lar du deg lede. Hvis du uttrykker en intensjon og skaper et meningsbilde for andre, leder du. Ikke bare kan du lede direkte i situasjonen, men ved at andre rekonstruerer et bilde av deg i sin hukommelse, leder du indirekte.

<sup>5</sup> Tenk over for deg selv om det noen forskjell på å lede og det å *ønske* å lede? Hvorfor skulle du delta i intersubjektiv meningsskapning om ikke *for* å skape intersubjektiv mening?

Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon!

Ved å delta i sosialt samspill synes det altså å være en konsekvens at du leder og blir ledet etter tur, noe som eliminerer paradokset ved å både være og ikke være Leder. I hvilken grad du faktisk leder er kontekstuellet betinget noen ganger har du stor sosial betydning, andre ganger mindre. Altså kan det vanskelig utpekes En Leder som sådan. Det nærmeste vi kommer Lederen er muligens hun som på ekstraordinært vis ser ut til å definere virkelighetsbildet for andre over tid? I alle tilfelle er ledelse betraktet på et abstrakt filosofisk (ikke-kontekstuellet) nivå like uunngåelig som det er unøyaktig. Gitt at situasjoner stadig er forskjellige, kan det vanskelig pekes ut en universell form for ledelse. Ledelse eksisterer ikke utenfor praktiske kontekster. En overordnet teori om ledelse er nettopp overordnet. Banalt, sier du igjen. Ja, men så lenge ledelse på overordnet nivå ofte blir gjort synonymt med management, en retning som påtvinger praksis likhet og konformitet fremfor å åpne for dynamikk og ulikhet, behøves en teori som tar oss tilbake til praktiske realiteter.

### Bring konteksten tilbake!

La oss forlate overordnede betraktninger for en stund, og gripe an praktisk ledelse og se hva vi kan få ut av hvordan ledelse skal kunne hamle opp med en ukontrollerbar og skiftende verden. Vi har altså en situasjon der noen leder andre, der noen påfører andre sine intensjoner og meninger. La oss videre anta at de gjør dette fordi de vil eller fordi de må. I siste tilfelle utøves ledelse ut fra et dypt følt behov om å skape mening, en følelse av villfarelse og meningsløshet som må rettes opp i. Kanskje skyldes det misforståelser, tilsynelatende paradokser eller andre tvetydigheter som blir kastet ufrivillig på en. Og kanskje er det dyppest sett angsten for det ukjente som skaper et behov for orden og forutsigbarhet, identitet og sammenheng, som fremtvinger ledelse – at orden og mening må skapes sosialt. For eksempel i møte med døden etablerer vi sosiale tradisjoner for å søke trøst og støtte. Vi gjør det meningsløse meningsfullt, fordi alternativet er uutholdelig.

Se nå for deg at ingenting tvinger deg til å ta ledelsen, men du velger det selv ut av lyst og positivt engasjement<sup>6</sup>. Kanskje ønsker du å ta ledelsen fordi du har ambisjoner som bare kan oppnås gjennom andre? Det kan være at du har takket ja til en lederstilling, og i samme øyeblikk innser du at premissene allerede er lagt: Du må lede, det er jobben din! Du har derfor en agenda i bunnen som definerer grensene for konteksten du er i: Å stadig være på høyden,

<sup>6</sup> En kan undre seg over om lyst bare er en mer subtil form for trang?

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

skape det nye, følge med og utvikle deg og organisasjonen. Men det kan også hende du bare ønsker å være med på å skape noe nytt sammen med andre. Du lengter etter kreativ stimulans og utfoldelse, og går inn i idrett, kunst eller musikk. I varierende grad vil slike aktiviteter påkalle din oppmerksomhet og ditt engasjement til (med)ledelse, men felles ligger det et mål, en ambisjon, om å komme videre, være spontan, improvisere og skape det nye.

Dypest sett ser vi at både akutt behov og proaktivt ønske om ledelse er avarter av samme fenomen: Behovet for mening og autenticitet. I begge tilfeller vil praktisk ledelse komme til å variere mellom det mer eller mindre spontane. Men ubønhørlig er det et element av spontanitet involvert. Ledelse er dypest sett sosial improvisasjon, kan man si fra et filosofisk ståsted. Men i dagligtalen vil dette kunne bli misvisende, for ikke alltid synes vi at vi er like spontane og improvisatoriske. Improvisasjon blir mer riktig som merkelapp i de situasjoner vi føler det skapes noe her og nå, når vi i sannhet er spontane. Altså er det når konteksten blir tatt på alvor, enten fordi en må eller fordi en vil, og mening improviseres frem gjennom spontane handlinger at ledelse blir improvisasjon i en renere form. Og her ligger kjernepoenget: Å aktivt improvisere ledelse er å ta øyeblikket på alvor; å lytte, se, føle og handle. Det er å ta innover seg det som faktisk skjer, og ut fra dette gå videre, eller til og med å handle i blinde der det er lite å støtte seg til, for å ha noe å skape mening ut av retrospektivt (Weick, 1995).

I motsatt fall blir ledelse til management: En intensjon om å påtvinge situasjonen, sosialt og fysisk, en bestemt handling som er definert utenfra. Dette kan selvsagt lykkes, men kanskje mer ved flaks enn beregning? Management er således en måte å overse på; improvisasjon er en måte å se på. Men husk at en måte å se på er en måte å ikke se på. Hva betyr så det? Enkelt sagt betyr det at den konteksten du henvender deg til når du improviserer som leder, er skapt av deg selv og i sosialt felleskap. Kroppen din er alltid med! Du ser bare det du ser, og dette er ikke evig eller statisk. Konteksten lar seg ikke avkle som sådan. Hvor går i så fall grensene for en kontekst? Er det rommet man er i, utstrekningen på organisasjonen i juridisk forstand, menneskene man er i lag med eller landet man bor i? Som trente filosofer avslører vi umiddelbart retorikken i slike forslag: En kontekst kan ikke settes i bur av en definisjon. Den er simpelthen det en fortløpende definerer inn som omgivelser, deriblant seg selv, i en gitt situasjon. Konteksten er de teorier om verden rundt deg som du tror på, som holder vann der og da og over tid.

For ledelse er det viktige ikke konteksten i seg selv, men hvordan den defineres, som noe lukket eller som noe åpent og foreløpig. Å lukke en kontekst og ta den for gitt er det samme som å ikke vurdere den i det hele tatt. Det er å gjøre

Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon!

teori til absolutt sannhet. – Sånn er det her, og sånn er det bare, sier noen. Men å ta konteksten på alvor innebærer å lete og prøve, snu og vende, spørre og lytte, slik at man til enhver tid er årvåken på det som foregår. Konteksten er alltid forbi, og det venter alltid mer bak neste hjørne. Praksis blir aldri helt som på papiret, men ofte noe i nærheten. Du kan aldri være sikker på å ha fått med deg alt. Det er alltid alternative måter å tolke på. Du eier ikke sannheten, men definerer den fortløpende, og som improviserende leder innser du dette. Som manager presenterer du imidlertid sannheter for eller på vegne av andre på ufølsomt vis.

Som kloke utenforstående skjønner vi for eksempel at det er lurt å holde seg oppdatert på nye reglementer og lovverk i en offentlig institusjon, fordi disse vil komme til å påvirke en. Vi er altså i stand til å definere deler av det som er viktig i konteksten på vegne av mennesker i offentlig sektor. Men det er viktig å ikke miste av syne at «offentlig sektor» på ingen måte er gitt eller tilgjengelig som en selvfølge for alle. For å vite noe om offentlig sektor må man ha lært noe om dens særtrekk, og nettopp læring er det som skaper kontekster for oss. Kjennskap til (sosiale) kontekster skapes i nuet som forståelse og legges i hukommelsen som forforståelse eller spilleregler som griper inn i nye øyeblikk. En organisasjonsstruktur eller en plan er eksempler på slike spilleregler som gir retning til fremtidig handling; de stadfester hva som eller at noe skal skje, men må alltid oversettes til praktisk hvordan. I praksis må de tolkes, sammenholdes med andre kontekstuelle hensyn og tilpasses på improvisatorisk vis.

Er dette å forstå som en oppfordring til å improvisere nærmest lemfeldig over strukturer? Kan en gjøre hva en vil med planer og systemer? Nei, å improvisere er å ta konteksten på alvor, ikke å bryte regler og lover ut fra eget forgodtbefinnende. Improvisasjon innebærer å ta det som ligger foran seg og bruke det til å finne nye og egnede løsninger; til å skape ny mening. Som praktikere gjør vi dette hele tiden, vi tilpasser, leter, gjør ørsmå endringer og får ting til å passe. Uten disse små og store tilpasningene i handlingsmønster ville systemene dø. Systemer kan i seg selv umulig fange kompleksiteten i det praktiske liv. Spilles logiske regler ut strengt nok skapes i verste fall kontekster som er så trange at bare systemene selv får plass, og hvem har da bruk for dem?

## God ledelse er improvisatorisk ledelse

Ledelse er noe annet enn management. Ledelse angriper nuet, mens management følger regler. Ledelse er å gjøre det beste ut av den sosiale situasjonen en er i, fordi en må eller fordi en vil. Ledelse er å skape mening sammen med

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

andre basert på konteksten foran seg. Men ikke all ledelse fungerer like godt; dårlig ledelse merker vi fort: Å beordre barn til inspirasjon fungerer sjeldent. Å lede frem dårlig jazz avsløres tvert. Og som allerede er indikert, å kripe rundt etter rutiner er bare lurt i kontekster som krever det, for i motsatt fall kan organisasjonen stagnere. Ulike former for management kan derfor være god ledelse så lenge det følger av improvisatoriske vurderinger: Et system, en rutine, er riktig fordi det er riktig her og nå! Og siden her og nå alltid er forbi, innebærer god ledelse at regler og rutiner, strukturer og planer, stadig må tilpasses aktuelle krav. En improviserende leder er ikke fremmed for strukturer, men hun bruker dem som inspirasjonskilder fremfor å følge dem blindt. Hun ser hva de kan bidra med i øyeblikket og handler med dem på kreativt vis. Den blinde manager rekonstruerer det gamle for sin egen skyld, og skal ha flaks for å komme unna med det.

En lykkes kanskje ikke alltid som improvisator, men i alle fall er holdningen og ønsket til stede om genuin, kontekstuell, nyskaping, og i den grad man vurderer sin ledelse etter situasjonen, blir god ledelse improvisasjon. Å improvisere ledelse innebærer å bestemme hva som er (god) ledelse her og nå, i motsetning til å la seg styre av predeterminerte systemer. Selvsagt kan en mene at teknisk rasjonell management er God Ledelse, men den endelige testen må uansett gjøres i praksis, og i så fall holder jeg en knapp på lederen som tar sine faktiske omgivelser i øyesyn. Hvordan skal ellers subtile emosjonelle signaler, ørsmå endringer, himmelropende urettferdigheter, paradokser eller skjulte justeringsmann blir oppdaget? Og hvordan skal i det hele tatt noe så uforutsigbart som komplekse og emosjonelle sosiale prosesser kunne fanges av noen form for systemisk kontroll og styring?

### Lederens verktøy til improvisasjon

La oss holde oss litt til i dette landskapet hvor improvisasjon gjenspeiler noe en som leder ønsker frivillig eller føler hun må. I seg selv kan dette jamføres med en betraktning av improvisasjon som verktøy. Dette er noe annet enn å påvise filosofisk at improvisasjon er uunngåelig i ledelse generelt, at improvisasjon er regelen og ikke unntaket, for som verktøy handler det om uttalt improvisasjon i faktiske situasjoner. Å betrakte improvisasjon som verktøy forutsetter på ingen måte at en sier seg enig i det filosofiske rammeverket til Heidegger, Wittgenstein eller de amerikanske pragmatistene. Det handler bare om å skape spontan mening, så spontan så mulig, for å imøtekomme situasjonen.

Hvilke verktøy har i så fall den improviserende lederen til rådighet? Kort

Teori i kjøtt og blod: God ledelse er improvisasjon!

sagt kan alle objekter som konstrueres i øyeblikket på bakgrunn av tidligere erfaring, ferdigheter eller kontekstuelle elementer brukes som verktøy. Lederen kan faktisk ikke unngå å bygge på etablert kunnskap, men i stedet for å ta denne for gitt, bruker hun det for det den er verdt. Kunnskap og kontekst er ikke tvangstrøyer men inspirasjonskilder. Kanskje av ren desperasjon eller i energisk inspirasjon henter den improviserende lederen frem det hun har i verktøysekken, gamle klisjeer, spreke teorier, lure regler. Hun trekker veksler på andre, prøver og feiler og forsøker å skape nye kontekster og teorier. Ingenting er i utgangspunktet hellig, men i praksis må hun av og til moderere seg, kanskje innse realitetene, i alle fall til en viss grad? Alternativt kan hun velge å bryte alle strukturer, men være forberedt på å ta de sosiale konsekvensene; miste jobben, motta samfunnsstraff, bli sosialt ekskludert, for å nevne noen.

Filosofisk sett er empati antakelig det viktigste verktøyet en leder har. Å lede uten å søke forståelse for den sosiale konteksten er det motsatte av improvisatorisk ledelse. Empati er imidlertid ikke en bryter som kan skruses på, en mekanisme som kan avsløres eller måles, men en emosjonell kapasitet som transcenderer menneskelig forståelse. Å kalle empati verktøy er derfor til en viss grad vagt og villedende. Poenget her er imidlertid å anspore til empati, å oppfordre til sosial lydhørhet. Mer konkret er det da kanskje å si at alt språk i seg selv er verktøy for improvisasjon. Musikalske toner, tall, rop, ord og dufter står alle til rådighet for å skape det nye, og i situasjoner der meningsløsheten trenger seg på finnes ingen begrensning på hva som kan hjelpe en ut av uføret.

For den proaktive improviserende lederen, som ønsker seg kompleksitet og nyskaping frivillig, er misforståelser, paradokser, feiltakelser og tabber eksempler på forhold som kan bryte opp en kontekst og fremtvinge det genuint nye. Kanskje blir til og med de nye tingene forlatt i samme øyeblikk, i stadig jag mot mening og sammenheng. Frijazz er et pedagogisk eksempel på dette: Ved siden av mengder med erfaring og ferdigheter, er den eneste begrensningen at nok aldri er nok. I det praktiske livet er det kanskje lenge imellom hver gang vi opplever slik endeløs redefinering. Men som leder kan det ofte oppleves press mot kontinuerlig forbedring og utvikling. Stort sett ligger imidlertid vår respekt for normer og regler som sterkt begrensende elementer i hverdagen. Vi velger å følge dem, snarere enn å bruke dem, eller vi kanskje endrer dem i det små? Filosofisk sett er det uansett ingen tvil om at alle strukturer og rammer, regler og normer, er foreløpige og verdiløse som sådan. De må velges på nytt og på nytt og tilpasses hverdagen.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

## Samlende tanker

Praksis er å være menneske. En plan, en struktur, et system strekker seg mot en forestilt fremtid, og handler mer om å *tenke på* å være menneske. Ledelsespraksis er å handle i nuet; å stadig forholde seg til fremvoksende kontekster, og er alltid litt forskjellig. Ens egen kropp ikke minst. God ledelsespraksis er derfor å beherske noe der og da, ikke låse seg til abstrakte teorier eller frosne modeller. God ledelse handler om menneskene, følelsene, naturen og oppgaven for hånden; om praktisk klokskap, noe som fanges bedre i et improvisatorisk språklig rammeverk enn i tradisjonell management. Det er på tide å bytte ut «the economic man» og «the administrative man» med «the improvising man».

## Referanser

- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1971). *The Social Construction of Reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Penguin, Harmondsworth
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. University of California Press, Berkeley
- Damasio, A. R. (2001). *Descartes' feiltagelse: fornuft, følelser og menneskebjernen*. Pax, Oslo
- Descartes, R. (1994). *Om metoden*. Gyldendal, Copenhagen
- Dehlin, E. (2005). Kan organisasjoner unngå å føle? Om emosjonens betydning for organisatorisk praksis. I: Nyeng og Wennes (red.) (2005). *Kan organisasjoner føle?* Cappelen akademisk, Oslo.
- Einevoll, G. T. & Newth, E. (2005). *Naturens kode – har fysikken avslørt naturens hemmeligheter?* Gyldendal Akademisk, Oslo
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley, New York
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, & Society*. University of Chicago Press, London
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder*. Universitetsforlaget AS, Oslo
- Nicolaisen, R. F. (2003). *Å være underveis: introduksjon til Heideggers filosofi*. Universitetsforlaget, Oslo
- Russell, B. (1964). *A history of Western Philosophy: and its connection with political and social circumstances from the earliest times*. Simon and Schuster, New York
- Stacey, R. D., Griffin, D. & Shaw, P. (2000). *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*. Routledge, London
- Sutton, R. L. (2002). *Weird ideas that work: 11 1/2 practices for promoting, managing, and sustaining innovation*. Free Press, New York
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications Inc., Thousand Oaks
- Wittgenstein, L. (2003). *Filosofiske Undersøkelser*. De norske bokklubbene, Oslo
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: the future of work and power*. Heinmann, Oxford.



## **3. Endringsledelse**



# Endringsledelse i praksis

## Oberst Bård Solheim

Jeg er sjef ved Bodø flystasjon som er en relativt stor flystasjon med 450 ansatte rett under meg (132 Luftving), 400 soldater, INI, Forsvarsbygg, FLO. Alle disse holder til inne på stasjonen. Det er snakk om tusen mennesker, med familie, og alt dette skal legges ned.

Jeg vil si at det er vanskelig å sammenligne de forskjellige luftvingene i og med at de er så forskjellige. En luftving skal legges ned, en skal bygges opp på en ny måte og de som skal legges ned, skal legges ned på forskjellige måter. Jeg kan ikke bare legge ned, fordi jeg skal levere frem til 2020. Så det vil bli en sakte nedoverbakke.

I og med at alle luftvingene er forskjellige er det vanskelig å si om jeg gjør en god eller dårlig jobb. Jeg blir godt likt, men har det noe å si? Det har egentlig ikke noe å si hvordan man administrerer/drifter luftvingen. Det er veldig vanskelig å si det. Når vi fikk beskjed om at 132 Luftving skulle legges ned ga vi beskjed om at dette kommer til å medføre at medarbeidere slutter fordi det vil være problematisk å flytte dem og at det vil føre til problemer med å levere. Per dags dato har vi flyttet én person til Ørlandet, 30-40 personer har sluttet og en god del har gått over i andre stillinger i Forsvaret. Vi holder budsjettet, som er det viktigste i år. Vi leverer ca. 1000 flytimer mindre enn i fjor. Har jeg gjort en god eller dårlig jobb? Jeg kan ikke svare, men jeg gjør så godt jeg kan.

For to år siden ledet jeg en operasjon, jeg fikk være DETCO og NCC for en Libyaoperasjon. Jeg gir ingen detaljert brifing i forhold til hva som skjedde der, men et par viktige poeng. Fra vi fikk ordren om å dra til vi deployerte gikk det mindre enn 48 timer. Fra vi fikk ordren til vi slapp bomber i Afrika tok det under fem døgn. Når vi planla dette visste vi ingenting. Vi visste ikke hvor vi skulle, hva vi skulle, hvor lenge vi skulle være der, hvem som skulle delta, hvor vi skulle bo, vi hadde ingen oversikt med tanke på økonomi. Vi dro fra fred til fulle krigshandlinger. Strategisk bombing over Tripoli med sporlys og full pakke. Dette innenfor fem døgn. Når vi ringte rundt til folk og lurte på om de ville være med på dette svarte alle «ja». De eneste som var sure var de som ikke fikk lov til å bli med. Hvis ikke dette er omstilling, så vet ikke jeg. Det er en enorm omstilling. Alle stilte opp, på kort varsel, med fare for

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

eget liv og helse. Dette er de samme menneskene som vi nå forsøker å flytte sørover i Norge. Vi har nå holdt på i ett år. Vi diskuterer om det er 50 eller 55 minutter ferga tar, om pendleflyet skal gå på torsdag eller fredag, klokken to eller klokken tre, HMS-saker, om bygging og om kontorene er store nok. Dette store spriket mellom reaksjoner har fått meg til å undre over hvorfor det er slik. Dette er essensen i foredraget mitt som jeg ønsker at dere skal tenke over – at forskjellen er så stor.

## Refleksjon rundt viktige punkter under omstilling

Anerkjennelse: Dersom man snakker med veteraner, dreies som regel samtalen inn på hvorvidt de fikk medalje eller ikke. Et annet eksempel er Libyaoperasjonen. Vi utførte oppdraget og fikk skryt av ministre, alle i Forsvaret (til og med Hæren) og Obama. Dette medførte en god følelse for de involverte. Er det noen som får anerkjennelse for å dra til Ørlandet?

Felles mål: Å dra til Libya kan sammenlignes med Kreftaksjonen (som hele Luftforsvaret støtter). Når vi dro til Libya så handlet det om å hjelpe de uskyldige sivile der nede og det gir en god følelse å bidra til det. Det var ingen tvil om at dette var en fin ting. I tillegg hadde man full støtte fra både FN, hele Norge som nasjon og NATO. Følelsen deltakerne satt igjen med var at det var positivt å få lov til å delta. De fleste følte at de hadde et personlig eierforhold til oppdraget. Det flygerne var mest glade for da de dro fra Libya, var at de ikke hadde gjort en feil. De følte et eierforhold til det de gjorde og operasjonen de deltok i. Hvor mange i Bodø er det som føler et eierforhold til å dra til Ørlandet? De føler seg mer tilsidesatt.

«Just do it»-kultur: I Luftforsvaret har vi en god kultur, Tomas Colin Archer var en pådriver i forhold til det. Vi fikk en «just do it»-kultur. Operasjonen i Libya var et godt eksempel på dette. Når det gjelder omstillingen i Bodø ser det ut til å formes en «just don't do it»-kultur. Denne «Just don't do it»-kulturen er en konsekvens av en manglende motivasjon for å gjennomføre omstillingen. Er man motivert for å gjennomføre en omstilling, man har et felles mål og man ser at man har en interesse av å nå målet, da fungerer «just do it»-kulturen, men dersom man ikke har egeninteresse av å nå målet opplever man ofte det motsatte, nemlig en «just don't do it»-kultur. Det er derfor Forsvaret under omstillingsprosessen er avhengig av å få med alle. Det er viktig at saksbehandlingen gjøres i riktig rekkefølge.

Motivasjon: Vi har en del utfordringer. Nå for tiden har vi mindre av alt. Mindre personell, basen blir mindre, mindre motivasjon hos de fleste, vi

leverer mindre. Alt dette gjør noe med oss. Fra å finne motivasjon i for eksempel «vi skal hjelpe de sivile i Libya», må vi tenke annerledes i Bodø og benytte en annen motivasjonsform. Vi må søke nedover i organisasjonen, slik at de små detaljene kommer mer til syne. Jeg har bare én førende strategi under omstillingen i Bodø og det er å sørge for at alle trives på jobb. Det er viktig at medarbeiderne føler at de leverer, jobber med viktige oppgaver, føler at de får delta i viktige prosesser, styrer hverdagen sin selv, osv. Jeg kan ikke sørge for alle nedover i organisasjonen, det er derfor vi blant annet satt i gang et mellomlederprogram i Bodø. Da får vi den førende strategien nedover i organisasjonen og en enighet om at det er de små tingene vi må fokusere på for å komme oss gjennom dette.

En felles følelse av nødvendighet<sup>1</sup>: Jeg tror Luftforsvaret har klart å skape denne følelsen. Alle i Luftforsvaret har mest sannsynlig kjent på kroppen hvorfor vi er nødt til å foreta en omstilling. Budsjettene er stramme per dags dato, men vil bli strammere med årene dersom man ikke foretar en endring. Den forståelsen tror jeg er spredd godt ut i Luftforsvaret. Vi må gjøre noe med økonomien, vi må spare inn penger også kalt effektivisere. For å få dette ut til alle må det gjøres et godt stykke arbeid. Mye av arbeidet er allerede gjort, problemet er derimot at ikke alle er enige i at løsningen vi har valgt er den beste. (Det er enighet omkring hva som er problemet, men uenighet omkring løsning).

Å danne en maktkoalisjon som kan gjennomføre omstillingen<sup>2</sup>: Med tanke på dette tror jeg GIL har gjort noe smart. GIL har dratt alle budsjett- og resultatansvarlige inn i ledergruppa. Med dette har han en direkte linje ut til hele Luftforsvaret med alt som skal foregå. Jeg har gjort det samme ved 132 Luftving hvor alle skvadronssjefer sitter i min ledergruppe. Vi har derfor gode forutsetninger for å gjennomføre omstillingen. Vi har posisjonsmakt og en relativt god kompetanse da vi har gjennomført omstillinger ganske nylig. Man oppnår troverdighet når man vet at sjefen er med hele veien.

- 
- 1 En tidligere ansatt ved Bodø Luftving som nå studerer ved Universitetet i Bodø har skrevet en bacheloroppgave om ledelse hvor casen var 132 Luftving i omstilling. Vedkommende hadde intervjuet flyvere og sett dette opp mot professor John P. Kotters «8-Step Process for Leading Change». En felles følelse av nødvendighet er det første man må etablere under omstilling.
  - 2 Dette er punkt to ifølge Kotter.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

## Å skape en visjon for endring

Gi de ansatte mulighet/makt til å gjennomføre endringen selv: Når vi gjorde det i Libya var det det som var årsaken til at det gikk så fort. Folk fikk makt og mulighet til å gjøre det selv.

Økonomi: Som leder har jeg fått beskjed om å finne ut hva omstillingen vil koste. Vi har ikke fått ekstra midler til å gjennomføre omstillingen, men den koster. Problemet mitt er å finne ut hva omstillingen egentlig koster. Vi må gå igjennom reisevirksomhet, møtevirksomhet, hva gjør vi som er relatert til omstillingen kontra at vi skal levere kampkraft. Dette er umulig. Vi har ingen gode føringer for hvordan vi skal utføre dette. Hva koster det når en tekniker på 40 år slutter? I tillegg benytter vi overtid som kompensasjon. Ulike parametere medfører at vi får et vanskelig regnestykke. En enklere måte å få synliggjort de reelle kostnadene ved omstilling kan være å legge til grunn at reduksjonen i styrkeproduksjonen er den reelle kostnaden. F.eks. så produserer vi i år ca. 1000 timer mindre enn i fjor, og kostnaden for dette kan estimeres til ca. 60 millioner kroner. Mao så klan man hevde at omstillingskostnadene i år har vært på ca. 60 millioner kroner.

# Bygge og tilpasse en ny organisasjon til en gammel struktur og organisasjon

Tore Asmund Stubberud

Ny teknologi skaper ofte et behov for rasjonalisering, her kalt omstilling. Luftforsvaret er for eksempel et produkt av utviklingen av flymaskinen, en teknologi som gav nye forsvarsmuligheter. Dannelsen av Luftforsvaret begynte med at Hæren opprettet Hærens flyvåpen i 1912. Fire år etter dannet Marinen sitt eget luftforsvar; Marinens flyvevesen. I 1941 ble de to våpnene underlagt Flyvåpnenes Felleskommando, for så bli forenet til en egen forsvarsgren, Luftforsvaret, i 1944. Andre årsaker til at nye avdelinger etableres er; integrasjon av tidligere separate forvaltningssystem til ett integrert forvaltningssystem, samt fellesoperasjoner med spesialstyrker som samles under én kommando.

## Omstilling stiller store krav til ledelsen

Når nye driftsenheter dannes i Forsvaret, henter man personell, oppgaver og ressurser fra de andre forsvarsgrenene og setter dette sammen til noe nytt. Under arbeidet med slik omorganisering må man skape en ny kultur og struktur, noe som skaper forskjellige utfordringer. Stubberud legger i sitt foredrag vekt på at ledelse er avgjørende i dannelsen av en ny kultur og struktur. Stubberuds erfaring (etter mange omstillinger i løpet av 35 år) er at behovet for forandring sjeldent blir forstått og akseptert av grasrota, spesielt ikke den forandring som treffer individet. Eksempelvis er det vanskelig for personalet som har bodd hele eller store deler av livet sitt i Bodø å være entusiastiske i forhold til at de skal flyttes til Ørlandet. Derfor må styring fra ledelsen til. Her er det viktig at ledelsen bruker styringsretten. Ledelsen må forsøke å skape forankring, forståelse, aksept og entusiasme for omstillingen.

Under omstillingsprosessen bør det utøves en synlig og tydelig ledelse. Ledelse består av både lederskap og styring. Lederskap er en personlig egenskap, hvor en leder påvirker en medarbeider med sin personlighet

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

osv. Dette betyr at leder må være til stede. Styring handler om hvordan man behandler ressurser, budsjetter osv. Dette krever ikke tilstedeværelse på samme måte. Det er mange sjefer som kun benytter styring og noen som kun benytter lederskap. Stubberud påpeker at man bør kombinere lederskap og styring. Videre bør en leder ha en visjon og en strategi.

Lederskap er ikke magi. Grunnen til at det jobbes mye med ledelse ved Krigsskolen er at det krever kunnskap, forberedelse og hardt arbeid. Lederskap innebærer å møte personellet på definerte arenaer og det er avgjørende at man som leder ivaretar og respekterer personellens rettigheter. Det er også viktig å fokusere på tydelig, rettidig og fokusert kommunikasjon med substans. Samtidig legger Stubberud vekt på nødvendigheten av at lokale sjefer tar arbeidsgiverrollen på alvor og ikke fremstår som fagforeningsrepresentant under omstillingsarbeidet. Da Sjøforsvaret la ned Narvik sjøfartsdistrikt fikk man erfare dette. Lokale sjefer som hadde bodd på Lødingen i 30 år, hadde sauegård og satt i kommunestyret var ikke lojale overfor Forsvaret.

Thomas Kuhn hevder at reell endring krever nye ledere. Endring skjer ikke ved at en eksisterende leder får nye ideer, men ved at en leder med nye ideer erstatter den gamle lederen. Her møter Forsvaret en utfordring som lukket profesjon. Som personalsjef i FLO erfarte Stubberud dette i forbindelse med rekrutteringen av ny sjef for FLO Luftkapasiteter. Kriteriene var mange; Oberst med flyteknisk bakgrunn, sivilingeniørkompetanse, erfaring fra vedlikehold og drift, samt prosjekter. I realiteten var det kun en aktuell kandidat. Med så mange kriterier har man få å velge mellom i Forsvaret. Det er altså vanskelig å skifte ut ledere i Forsvaret og man er prisgitt det utvalget man har.

## Etablere felles identitet

Under omstilling, som for eksempel dannelsen av nye driftsenheter i Forsvaret, henter man personell, oppgaver, og ressurser fra de andre forsvarsgr-enene. Det må derfor etableres en felles identitet i denne enheten, og da er navnet viktig. Stubberud er stabssjef for Cyberforsvaret. Tidligere kaltes driftsenheten Forsvarets Informasjonsinfrastruktur. Med et slikt navn var det vanskelig å forklare sivile og ungdom som skulle søke skole hva denne driftsenheten holdt på med. Ved å skifte navn til Cyberforsvaret viste man dessuten at denne driftsenheten er på vei inn i et nytt domene – Cyberdomenet som er større enn samband. Etter navneskiftet hadde ingeniørskolen på Jørstadmoen en økning på 80 % søkere, sammenlignet med året før. Det er ikke helt sikkert



## Bygge og tilpasse en ny organisasjon til en gammel struktur og organisasjon

at denne økningen kun skyldes navneendringen, men det har nok mye med saken å gjøre.

Identitetsarbeidet begynner internt i avdelingen. Det er viktig å skape en felles identitet. Cyberforsvaret har lånt personell fra alle forsvarsgrenene og disse må få en identitet som knytter dem til Cyberforsvaret, men i og med at dette personellet etterhvert kanskje skal tilbake til sine respektive forsvarsgrener er det viktig at man ikke i prosessen fjerner identitetstilhørighet til foregående forsvarsgrener. Under arbeidet med å skape en felles kultur og identitet er det viktig å være bevisst Forsvarets overordnede kultur, de forskjellige forsvarsgrenene har ulik kultur. Det er gjerne større forskjeller mellom våpengrener innen en forsvarsgren, enn mellom forsvarsgrener (operativ vs. forvaltning og teknisk, sivil vs. militær, krigsskole vs. GBU og vervede). Videre understreker Stubberud at man må ta vare på det verdifulle og bli kvitt ukultur, samt at man bør finne ut hvem som er kulturbærerene i organisasjonen.

Å skape en identitet som bidrar til stolthet er avgjørende for Forsvaret i årene fremover. For når for eksempel cyberingeniørene er ferdige med sin bachelorgrad og pliktårene, kan ikke Forsvaret matche lønnen som tilbys i det sivile arbeidsmarkedet. Derfor må Forsvaret tilby arbeidsoppgaver, utfordringer, arbeidsmiljø, en stolthet og en avdelingsidentitet som de kan identifisere seg med og prioritere. Dette slik at man rekrutterer personell som ønsker å jobbe for Forsvaret.

Det må også dannes en identitet eksternt overfor andre driftsenheter i Forsvaret og andre etater under Forsvarsdepartementet. Cyberforsvaret er grenseoverskridende, arbeidsområdet berører ikke bare Forsvaret. Det må derfor etableres nye grensesnitt og samhandlingsmønstre mot andre offentlige etater, mot det sivile samfunnet, samt mot NATO. Identitetsarbeidet handler også om å gjøre seg selv relevant på forskjellige arenaer. Det er ikke nok å skifte navn. Dersom ingen vet hva Cyberforsvaret er og står for, er det heller ingen som ønsker å innlede til samarbeid osv.

## Kulturelle og strukturelle utfordringer

Kulturelle utfordringer:

- Forsvarets identitet er i stor grad basert på forsvarsgren og uniformsfarge. Fellesforvaltning og fellesoperasjoner utfordrer denne grenvise identiteten.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

Strukturelle utfordringer:

- Grenvis kvotering: Flertallet av personalet tjenestegjør per dags dato i fellesavdelinger, men det er fremdeles stabssjefen for forsvarsgrenen som styrer uttaket til stabsskolen og karriereveier. Dette skaper en utfordring for stabssjefene for fellesavdelingene. Det jobbes derfor med en mer «strategisk kompetansestyring» hvor man danner karriereplaner som er meningsfulle og meritterende på tvers av forsvarsgrenene.
- Sektoroverskridende virksomhet: Cyberforsvaret er sektoroverskridende. Internett er overalt, samband er overalt. Cyberforsvaret har oppgaver for hele det sivile samfunn. De samarbeider med nasjonal sikkerhetsmyndighet, PST, Telenor, politiet og forskjellige departementer. Det er utfordrende at samfunnet er sektororganisert.

## Struktur og prosess

Etableringen av nye driftsenheter i Forsvaret innebærer innføring av en ny struktur. Oppgaver, ansvar og myndighet som tidligere tilhørte forsvarsgrenene flyttes over i den nye driftsenheten. Dette krever en ny struktur hvor man avklarer ansvar og myndighet. Videre må det etableres prosesser, gi oppdrag og fordele ressurser. I arbeidet med å etablere en ny struktur og nye prosesser er det avgjørende at ledelsen utviser et lederskap forankret i godt faglig håndverk.

## Virkemidler

Lederskap realiseres gjennom virkemidler som: virksomhetsplaner, budsjett, delegasjonsdirektiv<sup>1</sup>, fagmyndighetsdirektiv<sup>2</sup>, informasjons- og samarbeidsavtale<sup>3</sup>, instruks, stillingsbeskrivelser, lønnspolicy – historikk og karriereplaner.

1 Definerer hva slags fullmakter du har fra Forsvarssjefen og skal gi videre til andre.

2 Definerer hvilken fagmyndighet man har. Hæren er for eksempel per dags dato en fagmyndighet når det kommer til fallskjermhopping. Denne fagmyndigheten blir mest sannsynlig overført til den nye sjefen for Forsvarets spesialstyrke. Da må dette avgrenses og defineres på nytt – hvem har ansvaret for at det foregår sikkerhetsmessig etter forskriftene og hvem har ansvaret når noen går i bakken som ikke burde gjort det.

3 Definerer partsforholdene, arbeidsforholdene osv. i medbestemmelsesregimet.

## Bygge og tilpasse en ny organisasjon til en gammel struktur og organisasjon

Instrukser og stillingsbeskrivelser er veldig viktig. Det må utarbeides en sammenheng når man lager virksomhetsplaner. De må presisere hva som skal gjøres av hvem, samt gjenspeile instrukser og stillingsbeskrivelser. Her kommer man igjen inn på håndverk. Når man danner en ny organisasjon flytter man stillinger fra et sted til et annet. Her er det naturlig å komme inn på makt, myndighet, hva skjer med meg, får jeg den jobben jeg vil ha, samtidig som det er like viktig at alle oppgaver blir ivaretatt, også de «plagsomme». Stubberud har deltatt i prosesser hvor man har utarbeidet nye stillingsbeskrivelser hvor alle de plagsomme oppgavene har blitt tatt bort. De plagsomme oppgavene kan ikke tas bort, de må utføres. Alle oppgaver må derfor inn i stillingsbeskrivelsene. Et godt håndverk er også avgjørende i og med at det legger føringer for hvilke rettigheter man har under omstillingen. Har du rett og plikt til å utføre de samme oppgavene i Bodø som i Ørland, eller har du rett til å søke en passende stilling. Det legger altså føringer for hvilke virkemidler i omstillingen man kan benytte. Det er derfor viktig å ha tungen rett i munn når man utformer stillingsbeskrivelsene.

Det er også viktig med et godt håndverk i forhold til lønnspolicy. Alle skriver stillingsbeskrivelser som gjør at de får høyere grad og lønn? Det blir derfor viktig å tenke på om omstillingen skal ha en lønsmessig konsekvens eller ikke. Når marinejegerne og Hæren slås sammen til en organisasjon, skal de ha samme lønnsstruktur som i dag? Hvis ikke, skal det fremdeles være en skjevhet eller skal dette harmoniseres? Man må ha en policy som reflekterer stillingsbeskrivelsen og som forhandles frem. Som stabssjef hos CYFOR har Stubberud det siste halvåret ryddet opp i dårlig håndverk fra den etablerte organisasjonen. CYFOR har etterbetalt et tosifret millionbeløp fordi medarbeidere kommer med utvidede stillingsbeskrivelser som de har fått en overordnet til å skrive under på. Dette får en lønsmessig konsekvens (etterbetaling) fordi man ikke gjorde en god nok jobb i innfasingsløpet.

Videre er det viktig at det skapes nye karriereplaner. Med den nye spesialstyrkekommandoen, hvordan skal karriereveien gå, hvordan skal tjenestemønstret være mellom denne og forsvarsgrenene, tilbake også videre. Husk på at en karriereplan ikke er en rettighet og et løfte, det er en mulighetsbeskrivelse. Mulighetene må beskrives, men de er ingen rettighet.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

## Arenaer

Man har forskjellige arenaer å utøve sitt lederskap på: styringsdialoger, koordineringsforum, forsvarssjefens møterekke, ledergruppemøter, FORUM-møter, prosjektråd, drøftinger/forhandlinger, omstillingssamtaler og medarbeidersamtaler.

## Avtaler, lover og regler

Under omstillingsarbeidet er det avgjørende at ledelsen kjenner til relevant lovverk. I Forsvaret forholdet man seg til to hovedavtaler: hovedavtalen i Staten, med tilpasningsavtale for de som er regulativlønnet (HA/TA), samt hovedavtalen for LO/NHO som er for de som er overenskomstlønnet og fagarbeidere på verksted. Videre har man Verkstedsoverenskomsten som er for Fellesforbundet og fagarbeiderne. Dette er forskjellige avtaler og regimer, og disse må man kjenne til. I tillegg er arbeidsmiljøloven viktig.

## Kritiske suksessfaktorer

- Lederskap forankret i godt faglig håndverk
- Arbeidsgiverkompetanse – kunnskap om og respekt for arbeidslivets spilleregler
- Fra man får oppdraget fra forsvarssjefen og til stillingsbeskrivelsene er ferdige, må man arbeide hardt, konsekvent og detaljert. Alle referater må føres ordentlig og man må dokumentere beslutninger som tas, slik at man har sitt på det rene når Riksrevisjonen kommer.

# En introduksjon til ledelse og ledelsesforskning – og noen uløste utfordringer

Grete Wennes

Teksten er et utdrag fra boken: Wennes, G. (2006). *Kunstledelse. Om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Oslo: Abstrakt forlag.

## Ledelsens vesen

Spørsmålet om hva ledelse er, og særlig effektiv ledelse, har opptatt mennesker til alle tider. Mengder av teoretikere har gitt oss mange mer eller mindre klargjørende definisjoner som i beste fall kan fungere som et gyngende utgangspunkt i forsøket på å forstå hva ledelse innebærer. I en svært populær oppslagsbok i ledelse henvises det til at det er nesten like mange definisjoner av ledelse, som det er personer som har prøvd å definere begrepet.<sup>1</sup> I en annen sentral ledelsesbok påstås det til og med at ledelse er en av de meste observerte, men minst forståtte fenomen i verden.<sup>2</sup> Det upresise, sagnomsuste og mektige begrepet ledelse har aldri kommet i nærheten av en definisjon «alle» kan enes i og begrepet brukes i en flora av forskjellige teorier og forestillinger. Dessverre, vil mange av oss si, da det skapes en mer eller mindre konstant uenighet, og følgelig usikkerhet, om hvem, hvis noen overhodet, som klarer å

- 1 Bass og Stogdills såkalte håndbok i ledelse gir en god oversikt over ledelsesforskningens utvikling og er kanskje en av de mest refererte ledelsesbøkene. Oversiktsbøker på norsk finnes også. Torodd Strands *Ledelse, organisasjon og kultur* fra 2001 og Skogstad og Einarsen (2002) *Ledelse på godt og vondt* gir begge gode fremstillinger av ledelsesforskningen frem til i dag. I tillegg presenterer Tian Sørhaug (2004) et velskrevet bidrag i *Managementaltitet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*, som blant annet presenterer mange av ledelsesforskningens dilemmaer.
- 2 I Burns (1978), men det er også flere som har samme betraktning om ledelse og ledelsesforskning. Blant annet mener Dubrin (1998) at troen på at ledelse er viktig for å oppnå ønskede resultater er så sterk at få har tatt antagelsen nærmere i ettersyn gjennom grundig forskning. De som har gjort det, har funnet få, om noen, direkte sammenhenger mellom ledelse og resultater.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

fange innholdet i ledelse i dekkende beskrivelser eller definisjoner. Samtidig gir denne usikkerheten en god grobunn for produksjon av ledelseslitteratur. Det ser ut til at vi langt fra er mettet på bøker og artikler om ledelse.

Dubrin (1998) har telt opp at det bare i forrige århundre ble produsert omkring 30.000 vitenskapelige artikler, andre artikler og bøker om ledelse. Keith Grint (1995) mener det bare mellom 1990 og 1994 ble publisert 5314 artikler om ledelse i engelskspråklige managementtidsskrifter, og her er ikke flyplasslitteraturen medregnet. Forfatterne finner vi i de fleste fagområder: Det finnes ikke ett dominerende fagfelt som bedriver ledelsesforskning, noe som fører til at ledelsesbegrepet blir sterkt influert av det fagfelt som belyser det, være seg økonomi, psykologi, sosiologi eller statsvitenskap – for å nevne noen. De ulike fagfeltene setter lys på ulike sider ved ledelse gjennom ulike perspektiver, og som naturligvis skaper et mangfold i forståelsesmodeller for det vi alle betegner som «ledelse». Ledelse kan forstås som oppgaver, ansvar, makt, kunnskap, beslutninger, sosiale prosesser, funksjoner eller roller – for å nevne noen av de mange dimensjonene som fokuseres. Ledelse er et ord som gir ulike mange forståelser og fortolkninger.

Det er med andre ord ikke lett å fange ledelsens «vesen» i definisjoner, forklaringer eller klargjøringer, og det er kanskje derfor ledelse så lett blir noe storslått, uforklarlig og mystisk. I dette paperet skal vi forsøke å nøste opp noen få, men likevel sentrale, tråder fra ledelsesforskningens utvikling frem til i dag. Både gamle og nye tanker om ledelse har noe å tilføre i vår streben etter å forstå og ikke minst beskrive hva ledelse innebærer. Noen gamle tanker ser også ut til å være svært så levende den dag i dag, og har fått betydelig innpass i forklaringer av ledelse. Blant annet gjelder dette gamle og fornyede tanker om personlighetstrekk som forklaring på hvorfor noen ledere lykkes og andre ikke. Noen lykkes på grunn av at de har de rette lederegenskapene, de medfødte evnene og ufravikelige viljen. I dette bildet presenterer mange krigsherrer og noen store menn.

## Krigsherrer og andre store menn

Det er mange bøker som beskriver hva som skal til for å lykkes som leder. Glitrende fremstillinger av store ledere med like store resultater gjøres til populærlitteratur og til oppskriftsbaserte «slik-gjør-du-det»-bøker. Fargerike historier over store og små hendelser i store og små organisasjoner gjøres til allemannseie i bøker med stor skrift og fascinerende bilder. Det er svært fristende å tro på budskapet: følger man henvisningene, rådene og visjonene,

## En introduksjon til ledelse og ledelsesforskning – og noen uløste utfordringer

vil man lykkes. Og dersom man lykkes som leder – er fremtiden langt på vei sikret. Gode ledere med store resultater, «headhunted» til andre, større, mer attraktive konsern slik at de kan skape de samme gode resultatene der. Det er likevel et stort sprang fra de gjennomnormative populærbøkene til mer forskningsbaserte og kritiske ledelsesteorier som her vil danne utgangspunktet. Problemet er imidlertid at det er så mange teorier, definisjoner og modeller som stadig tar sikte på å fange kompleksiteten ved ledelse. Jeg tror ikke det er mulig. Jeg tror som Tian Sørhaug (1996 og 2004) at ledelse både er enkelt og komplekst, og at utøvelse av ledelse reiser personlige og eksistensielle spørsmål. Strand (2001) beskriver også ledelse som en meget sammensatt, skiftende og kompleks aktivitet som ikke så lett lar seg klassifisere. Dessuten benyttes begrepet ledelse både om personene som utøver ledelse og de aktivitetene disse utøver i egenskap av ledere. Vi kan likevel påpeke noen sider, noen problemstillinger og noen utfordringer ved ledelse som kan øke vår forståelse av og trolig bedre vår utøvelse av ledelse.

Ole Fogh Kirkeby (1998) mener ledelsesteorien har en lang tradisjon bak seg og at den frem til 1900-tallet kan betraktes stort sett som et produkt av filosofi. Krikeby henviser til Platons «Staten» som den første ledelsesteori og videre som mange andre til Machiavellis «Fyrsten» fra 1512 som sentral ledelsesbok. Sørhaug (2004) mener at det ikke er åpenbart at vi finner noen moderne bidrag til ledelsesteori som overgår Fyrsten og Thomas Hobbes «Leviathan» fra 1651.<sup>3</sup> Begge verkene kan sies å være preget av en paradoksal realisme med utgangspunkt i et pessimistisk kristent menneskesyn. I en verden der det onde finnes, må man ifølge Machiavelli ikke være direkte ond, men for å få til noe godt må man være i stand til å være ikke-god. Hos Machiavelli finnes det dype og iboende motsetninger mellom middel og mål. Befrielse, som for ham først og fremst er relatert til befrielse av de norditalienske bystater fra truende invasjon utenfra, innebærer i praksis alltid en strategisk bruk av det onde, og middelet blir dermed automatisk en framtidig fiende av det gode formålet, friheten.<sup>4</sup> I en mer moderne tolkning kan dette indikere at å være leder innebærer upopulære beslutninger og valg som kan føre til at man ikke blir likt og kanskje til og med blir betraktet som ond. Det er mange krigsherrer og militære handlingsmønstre som er gjort til grunnlag for ledelsesteorier, men ikke alle har fått like stort gjennomslag som Machiavelli. Hans evne til å beskrive kompleksiteten i motstridende og vanskelige problemstillinger gjør det til svært så relevant lesing også den dag i dag.

<sup>3</sup> Betydelig nyere utgave fra 1991.

<sup>4</sup> Sørhaug (2004: 33-34).

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

Det forskningsfeltet vi i dag omtaler som ledelse betraktes likevel som en nokså ung disiplin, på tross av mange og lange røtter til blant annet filosofi. Den såkalte moderne ledelsesforskningen antas å ha oppstart i begynnelsen av det 20. århundre.<sup>5</sup> Ledelsesfeltet har løpt fra forklaringer via personlighetstrekk (hvilke personlighetsegenskaper som er avgjørende for å bli oppfattet som en vellykket leder – eller såkalte «store mann-teorier»), via atferdsteorier (hva lederen gjør), til situasjonsbestemt ledelse (at også medarbeideres «modenhet» spiller inn), en runde innom psykodynamiske tilnærminger (inspirert av Freud og Jung) og tilbake til en fornyet tro på trekkteorier – for å nevne noen av de retningene fagutviklingen har tatt.

Moderne ledelsesforskning startet altså med å være opptatt av hvilke personlige egenskaper som er avgjørende for å bli oppfattet som en vellykket leder. Egenskaper som intelligens, selvtillit og innflytelse går igjen i mange av studiene. Det samme gjør maskulinitet og dominans. En vanlig antagelse i de tidlige studiene var at gode lederegenskaper er medfødt, noe som dominerer manges holdninger til ledere. Det fremsettes fortsatt den dag i dag mange påstander som går i retning av at enten har du lederegenskaper eller så har du det ikke. «Killer-instinkt» er det også blitt kalt – dette ekstra som skiller deg fra gruppen og som gjør at du utpeker deg som potensiell (god) leder. Flere studier har forsøkt å avklare hvilke egenskaper det er snakk om, selv om det i mange av de tidlige studiene ble lagt lite vekt på testing og konsistens i studienes funn og konklusjoner.<sup>6</sup> Northouse (2001) oppsummerer forskningen ved å trekke frem noen personlige egenskaper som skal ha betydning for ledelse.<sup>7</sup> Intelligens er en gjenganger: Det å ha gode verbale evner og gode evner til å oppfatte informasjon og til å resonnere, synes å henge sammen med «god» ledelse. En annen faktor er høy selvtillit. Det dreier seg om å føle seg sikker på egen kompetanse og ferdigheter og inkluderer selvaktelse og troen på at en kan bidra med noe vesentlig. Videre mener Northouse at ledere skiller seg fra andre organisasjonsmedlemmer ved å være mer beslutsomme, som dreier seg om å ha et sterkt ønske om å få arbeidet utført og omfatter kjennetegn som pågangsmot, utholdenhet og dominans. Integritet skiller videre ledere fra ikke-ledere og til slutt omgjengelighet som betyr at lederen har gode sosiale ferdigheter.

5 Skogstad og Einarsen (2002).

6 Stogdills studie fra 1948 er kanskje en av de mest refererte studiene om ledes personlige egenskaper, og fungerte på mange måter som en kritikk på ledelsesforklaringer som utelukkende fokuserte på personlighetstrekk. Stogdill (1974) frembringer et mer balansert syn der samspill mellom lederen og de andre gruppelemmer også tillegges vekt i å forklare god ledelse.

7 Se Northouse (2001) for en oversikt over personlige egenskaper som er blitt studert.



En introduksjon til ledelse og ledelsesforskning – og noen uløste utfordringer

Skepsisen til og følgelig kritikken av studier av lederes personlige egenskaper har vært stor. I tillegg til studienes metodiske svakheter, er det særlig blitt påpekt umuligheten av å studere ledelse kontekstuavhengig. De tidlige studiene av personlighetstrekk forklarer god ledelse, og skiller ledere fra ikke-ledere, ved forklaringer utelukkende av lederen. Kontekstuelle forhold ved virksomheten, og menneskene i den, glimrer med sitt fravær. Ved at man utelukkende studerer individuelle lederegenskaper, mister man av synet den sosiale kontekstuelle prosessen som flere forskere mener ledelse handler om. Den sterke troen på personlige egenskaper i utøvelse av såkalt god ledelse, har også skapt en overlevelsesdyktig myte om den universelle leder – at det finnes ledere som kan lede alle typer organisasjoner og virksomheter, og alle typer mennesker. Noe som også fører til en overskygging av de kontekstuelle forskjellene mellom for eksempel en kunstvirksomhet og et næringslivsforetak; en god leder vil i følge dette være en god leder overalt. Selv om ledelsesforskningen etter hvert tar mer hensyn til situasjonsbestemte forhold for utøvelse av ledelse, henger fortsatt mye tenkning om ledelse fast i personlighetstrekk. Noen ledere utmerker seg på mange vis, og vi er svært tilbøyelige til å forklare deres suksess ved deres individuelle egenskaper. Det kan bli like feil som at alle fiaskoer skyldes kun utenforliggende forklaringer. Ledelse – og eventuelle resultater av ledelse – er mer sammensatt, komplekst og prosessrelatert enn det slike modeller åpner for.

### Lederstil og kontekst – et stadig større bilde

En motbølge til de tidlige trekkteorier førte til at forklaringsfaktorer som lederatferd, altså hva ledere faktisk gjør, fikk større betydning. I stedet for å nærmest utelukkende være opptatt av å velge ut de riktige personene, ble man nå mer oppmerksom på hvordan lederes praktiske ferdigheter kan bedres. Fra å være født som leder, ble ledelse etter hvert mer betraktet som noe som kunne utvikles og da følgelig læres. Studier ved to amerikanske universiteter, Ohio State University og University of Michigan, i perioden 1945-1960 ble banebrytende. Gjennom statistiske analyser av tusenvis av spørreskjema kom man i Ohio frem til to hovedstiler innen ledelse: relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse. I Michigan benyttet man både intervju og spørreskjema og fant lederatferd som skilte effektive ledere fra andre ledere. De effektive lederne var mer produksjonsorienterte, og de var mer opptatte av å gi støtte til den enkelte og å ivareta og utvikle arbeidsgruppen. Forskningsprosjektene kom til ganske så sammenfallende resultater – at lederatferd kan

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

beskrives gjennom to hovedtyper lederstiler der den ene er rettet mot selve arbeidsoppgavene (produksjonsorientert) og den andre mot det sosiale samspillet på arbeidsplassen (støttende og gruppeutviklende). Imidlertid mente forskerne ved University of Michigan at ledere enten var opptatt av oppgaver eller av mennesker, mens forskere ved University of Ohio fant at de to typene lederatferd var uavhengige og at ledere godt kunne være gode i både å vise omsorg og å tilrettelegge arbeidsbetingelser.

Disse to studiene har vært utgangspunkt for mange etterkommende studier av lederatferd og er svært så seiglivet i relevans fortsatt i dag. De to lederstilene legges til grunn for mange lederutviklingskurs, og ikke få ledere er analysert i henhold til hvilken stil av de to som dominerer i deres atferd. Blake og Mouton, utviklet «the Managerial Grid» (lederskapsmatrisen) på arven fra de to studiene og har om mulig fått enda større gjennomslag og popularitet enn sine forgjengere. Særlig er lederskapsmatrisen betraktet som nyttig i mange lederutviklingsprogram. Det er likevel i dag mange som uttrykker stor skepsis til de to lederstilens dominans. Et tusentalls studier er utført for å teste sammenhenger mellom de to ledestilene, men resultatene er motsetningsfylte og uklare. Bass (1990) oppsummerer forskningen med å si at de to lederstilene har betydning på ulike områder. Ledere som har en sterk relasjonsorientering, skiller seg ut ved å ha medarbeidere som har høy jobbtilfredshet, mens ledere som har en utpreget oppgaveorientering, skiller seg ut ved å være mer effektive for sin organisasjon. Yukl (2001) konkluderer for sin del med at det eneste sikre funn er at omsorgsfulle ledere har mer tilfredse medarbeidere. Noe utover det er vanskelig å si med sikkerhet. På samme måte som trekkteoriene, er lederstilstudiene også grundig kritisert for å utelukke kontekstuelle faktorer som forhold i organisasjonen og omgivelsene. Med andre ord avdekkes det her kun noen avgrensede elementer av hva ledelse innebærer, hvis det overhodet avdekkes noe.

På 1960-tallet fikk derfor ledelsesforskningen etter hvert et noe annet og utvidet fokus. Kontekstuelle faktorer fikk endelig plass i forklaringer på vellykket ledelse, som nå ble ansett å være avhengig av at ledere tilpasser sin lederatferd til den situasjon eller kontekst han (og en sjelden gang hun) befinner seg i og med det tar hensyn til sine medarbeideres modenhet.<sup>8</sup> Kontigensperspektivet, som i ettertid har blitt samlebetegnelsen for disse bidragene, er i

<sup>8</sup> Hersey og Blanchard (1969) betraktet de underordnedes modenhet som viktig i henhold til utøvelse av ledelse. Lav modenhet tilsa en større grad av instruering mens høy modenhet la til rette for stor grad av delegering. I nyere teorier samsvarer det siste gjerne med ledelse av kunnskapsmedarbeidere i kunnskapsintensive virksomheter, som beskrives som høyt kompetente og dermed med «høy modenhet».

stor grad influert av Fielders teori og modell. Fielder inkluderte, i tillegg til de to lederstilene (oppgaveorientert og relasjonsorientert), tre situasjonsfaktorer som avgjørende for hvorvidt den foretrukne ledestil ville fungere. Leder-medarbeider relasjoner, oppgavens struktur og stillingsmakt fikk nå betydning og man fant støtte for at de to lederstilene er effektive under forskjellige situasjonsbetingelser.<sup>9</sup> Likevel gir dette fortsatt kun et lite bilde på hva ledelse kan dreie seg om, og for mange er modelltenkningen her for smal og begrensende i forhold til kompleksiteten i ledelse. Flere er blant annet kritiske til at ledere, ut fra sin personlighet, bare skal kunne anvende to lederstiler, da annen forskning tyder på at dyktige ledere er svært fleksible i sin lederstil.<sup>10</sup> Videre har flere forskere ikke overraskende funnet en rekke andre situasjonsfaktorer med betydning; eksempelvis medarbeideres kompetanse, profesjon og organisasjonskultur<sup>11</sup> – for å nevne noen. Modeller for å forklare ledelse, og viktige elementer for ledelse, er i høyeste grad en populær fremstilling i mye ledelseslitteratur. Fordelen er åpenbart en lett tilgjengelig, ryddig og oversiktlig struktur. Faren er imidlertid at det tilsynelatende ryddige inntrykket dekker over kompleksiteten som skapes av samspillet og avhengigheten mellom de ulike elementene. I all slags ledelse er det mange som fortolker og mange som gir mening både til relasjoner, prosesser og resultater. Ingen modell i verden kan fange hele bildet.

Ledelsesforskningen og utvikling av definisjoner og teorier tar etter hvert ulike retninger. Samspillet mellom leder og medarbeider får endelig større oppmerksomhet.<sup>12</sup> Men selv etter store anstrengelser, er det altså ingen av de nevnte teoriene eller modellene som er i stand til å fange opp alle relevante sider ved ledelse. Ledelse dreier seg da også om et uhyre finmasket og komplekst samspill mellom lederen, medarbeiderne, organisasjonen med dens normer og verdier og det sosiale, økonomiske og politiske miljø som omgir en gitt organisasjon.<sup>13</sup> Mange forskere hevder med stor troverdighet at ledelsesforskningen og ledelsesfokuset følger trendbølger, og at mange perspektiver og teorier kommer på moten igjen og igjen. I senere år kan vi blant annet se at trekkteorier har fått en renessanse, noe som kan skyldes nye og sofistikerte modeller som har gjort det enklere å dokumentere at personlighetstrekk påvirker produktivitet og helse i arbeidslivet.<sup>14</sup> Det finnes likevel ingen enkle

9 Fiedler (1978) og Kennedy (1982).

10 Se for eksempel Quinn (1988).

11 Skogstad og Einarsen (2002).

12 Eksempelvis ved Leader-member exchange (kalt LMX) – se Danserau, Graen & Haga (1975).

13 McGregor (1960).

14 Se for eksempel McCrae m. flere (1999).

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

sammenhenger mellom årsak og virkning. Det finnes etter hvert flere studier som viser at ledelse ikke har effekt på virksomhetens resultater, at det ikke er mulig å påvise at ledelse gjør noen positiv forskjell på generell måloppnåelse. Det er likevel med betydelig mer troverdighet vi kan si at det finnes en stor tro på ledelse, og på ledere, og at denne troen skaper faktorer som på flere og intrikate måter enn de lineære, skaper resultater som vi har lett for å adressere til aspekter ved ledelse. Eller lederen. Ikke minst har vi lett for å la oss begeistre av de visjonære og karismatiske lederne, deres virkemidler og resultater.

## Ny ledelse – med karismatiske trekk

I dag brukes gjerne begrepet «ny ledelse»<sup>15</sup> om et perspektiv der man vektlegger visjonære og inspirerende egenskaper hos lederen.<sup>16</sup> Her inngår karismatisk ledelse, visjonær ledelse, transformasjonsledelse og verdibasert ledelse som noen av retningene.<sup>17</sup> I følge Skogstad og Einarsen (2002) har «ny ledelse» to sentrale byggesteiner. For det første er en opptatt av lederens kognitive kapasitet i betydningen av å oppfatte, bearbeide og fortolke informasjon. Lederen skal fortolke og gi mening til det som skjer i organisasjonen og dens mer eller mindre komplekse omgivelser, noe som gjør Weick (1995) til sentral bidragsyter. For det andre dreier det seg om at ledere på en aktiv måte skal anvende emosjoner for å øke underordnedes motivasjon og prestasjoner. Ledere må da ha egenskaper og ferdigheter som gjør dem i stand til å skape bestemte emosjonelle tilstander hos organisasjonsmedlemmene for at disse skal yte mer for bedriften. Her er det altså lederen som symbol og de visjonære og inspirerende sidene ved ledelse som vektlegges.<sup>18</sup>

15 Bryman (1996).

16 Andre termer for som er vanlig å benytte i samme betydning som «ny ledelse», er moderne eller postmoderne ledelse, selv om innhold og avgrensningene mellom slike termer er uklare. Hatch (2001) forholder seg til disse begrepene på en annen måte. Hun deler organisasjonsteorien inn i klassisk (fra 1900-), modernistisk (1950-), symbolskfortolkende (1980-) og postmoderne (etter 1990). Hos henne er det modernistiske perspektivet også kjent som det rasjonelle, det åpne systemperspektivet og den positivistiske og kvantitative tilnæringsmåten. Symbolskfortolkende er tilsvarende den kvalitative tilnæringsmåten og av og til ensbetydende med den retningen som fokuser på organisasjonskultur. Det postmoderne perspektivet har forbindelser til kritisk organisasjonsteori, radikal feminisme, poststrukturalistisk filosofi og litteraturteori – for å nevne noe.

17 Se for eksempel House (1977) om karismatisk ledelse, Sashkin (1988) om visjonær ledelse, Bass (1990) om transformasjonsledelse og Atik (1994) om verdibasert ledelse.

18 Noe som behandles ytterligere hos Shamir, House & Arthur (1993).

En introduksjon til ledelse og ledelsesforskning – og noen uløste utfordringer

Karismatisk ledelse er en spesielt populær retorikk for å forklare hvorfor noen ledere lykkes så godt i det de gjør. Karisma er gresk av opprinnelse i betydning nådegave, og karismatisk ledelse er blant annet blitt definert som:

*Special quality of leaders whose purposes, powers, and extraordinary determination differentiate them from others.*<sup>19</sup>

Karismatiske ledere skiller seg ut fra andre ledere ved sin smittsomme og til tider slitsomme energi, vilje og overbevisningsevne. Andre igjen beskriver karisma som en positiv og

uimotståelig kvalitet hos en person som gjør at mange andre ønsker å ledes av denne

personen.<sup>20</sup> Positive effekter av karisma er blant annet at gode følelser som glede, entusiasme og begeistring mobiliseres, og den karismatiske lederen kan virke som «forfører» gjennom sin evne til å få frem og aktivisere medarbeidernes innsatsenergi. Karismatiske ledere som med stor energi påvirker og endrer folks verdier og interesser, som fascinerer, engasjerer og intellektuelt utfordrer sine omgivelser, vil derfor kunne ha stor positiv effekt på både organisasjon og medarbeidere. Forutsetningen er imidlertid at de vil og har i tankene organisasjonens beste og at de er sensitive til andre og andres behov. Disse forutsetningene er ikke alltid til stede hos alle karismatiske ledere.

Karisma kan åpenbart også ha negative effekter. Karismatiske ledere kan ikke lede alle typer mennesker med like stor suksess, og i noen tilfeller kan det føre riktig galt av sted. En gruppe karismatiske ledere, kalt «personalisert karismatiske ledere», er svært destruktive overfor sine medarbeidere. Disse lederne kombinerer sine karismatiske evner med lav selvinnsikt og urealistisk vurdering av egen kompetanse. Deres oppblåste selvbilde og storhetsfølelse, kombinert med en autoritær legning, brukes til å nedvurdere andre.<sup>21</sup> Begrepet «narsissistiske ledere» blir også brukt for å beskrive slike.<sup>22</sup> Det er likevel det positive, og energiske, bildet av karismatiske ledere og deres resultater som oftest går igjen. Troen på karisma og lignende personlige egenskaper (trekk), skaper sterke oppfatninger og forklaringer på suksessfull ledelse. Vi vil så gjerne tro på deres evne til å løfte innsats, resultater og medarbeidere

<sup>19</sup> Conger, Kanunga et al. (1988: 6).

<sup>20</sup> Se Dubrin (1998).

<sup>21</sup> Einarsen m.fl. (2002: 246).

<sup>22</sup> House og Howell (1992).

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

til himmels. For Weberianske tenkere er karisma uløselig knyttet til makt, og er det uvanliges autoritet. Den karismatiske autoriteten og situasjonen den oppstår i, er ikke-hverdagslige omstendigheter som er gjennomstyrt av sin uvanlighet, blant annet fordi karisma gir autoriteten en rett til å begrunne seg selv. Sørhaug (2004) vier stor oppmerksomhet til karisma ved å tydeliggjøre Webers mange gode poenger. Karisma bygger på tro og overtro, på illusjon og fantasier, og det fremstår som både faglig og moralsk suspekt. Karisma er irrasjonelt og udemokratisk, skriver Sørhaug.<sup>23</sup>

Karismatisk ledelse, og positive effekter av denne, er derfor kun mulig under gitte forhold. Forklaringer som ofte går igjen her er at lederens verdier må være i samsvar med gruppens, og gruppen må akseptere og være oppmerksom på lederens. Videre må grupped medlemmene villig la seg lede av lederen, og være emosjonelt knyttet både til den karismatiske lederens målsetting og til sine egne mål. Til slutt må grupped medlemmene ha et sterkt ønske om å identifisere seg med lederen.<sup>24</sup> Karismatiske ledere kan finnes overalt i organisasjoner – både i faglig og administrativ ledelse og på alle ledernivå, men vi forventer gjerne å finne dem i synlige, sentrale og profilerte posisjoner. Selv om det ofte er lett å få øye på de karismatiske lederne, er ikke effektene av ledelse like lett å få øye på. Noe av årsaken til det kan ligge i at ledelse er mer prosessrelatert enn individrelatert. Frem til i dag har det vært et sterkt, og alt for sterkt mener mange, fokus på ledelse på et individnivå. Det er den enkelte «Leder med stor L» som settes i sentrum, og som skaper resultater gjennom andre, som det ofte heter. At ledelse er noe som berører mange, hele virksomheten, er akseptert ut fra at det hele er i stram regi fra den ene. Nyere tanker om ledelse legger imidlertid vekt på ledelse som en prosess som ikke bare berører mange, men som involverer og skapes i fellesskap. Ledelse foregår aldri i «enerom» selv om ledelsesansvar og -rolle følger en eller få personer.

## Ledelse – en sosialkontekstuell aktivitet

Ledelse er en sosial aktivitet og kan derfor vanskelig forstås kontekstuaavhengig. Eksterne faktorer, organisasjonsfaktorer, hvem som leder og hvem som ledes, er bare noe av det som får betydning for utøvelsen og resultater av ledelse. Ledelse handler om prosess og samspill, tett koblet sammen med makt

23 Men Sørhaug (2004: 265) poengterer at han her følger Weber i at karisma har et demokratisk potensial Sørhaug (2004: 265).

24 Schmuckler (1989: 881).

En introduksjon til ledelse og ledelsesforskning – og noen uløste utfordringer

og autoritet. At ledelse kan defineres på så mange utallige måter,<sup>25</sup> kompliserer bruken av begrepet og følgelig vår forståelse av hva ledelse innebærer, noe Rost (1991) støtter opp under ved å påpeke at mangelen på en klar og entydig definisjon er selve hovedproblemet for ledelsesforskningen. Men trenger vi å betrakte dette som et problem? Sørhaug (2004) poengterer at mye av det vitenskapelige strevet med å definere ledelse bunner i et vitenskapssyn som krever at definisjonene skal være entydige og eksklusive. Et slikt syn opptrer gjerne sammen med en bestemt kobling mellom språk og

virkelighet, som også gir et mer komplekst bilde av forholdet mellom teori og praksis:

*Man trenger ikke (...) å være en dogmatisk tilhenger av den sene Wittgenstein (1974) for å anerkjenne at man står overfor kommunikasjonsformer som danner og former virkeligheten. Forvaltere av makt og autoritet kan snaut nok røre på seg, for ikke å si åpne munnen, uten at det blir språkhandlinger av det.(...) Begreper om ledelse sier ikke bare noe om hva ledelse er, de skaper også ledelse.<sup>26</sup>*

Ledelse er et underfundig fenomen. På den ene siden framstår den som en bastant og varig sosial realitet som har stor innflytelse på våre konkrete og opplevde omgivelser. På den andre

siden, når vi går ledelsesprosesser nøyaktig etter i sømmene, avgrenser årsakssammenhenger, leter etter målbare effekter og så videre, så er det som om fenomenet smulder opp.<sup>27</sup>

Vitenskapelige metoder har endret fasong og innhold i studier av ledelse, men som Sørhaug

(2004) formulerer det, har det kontrollerte eksperimentets strenge krav påført ledelsesforskning en utopisk søken etter den uavhengige variabelen. Mye ledelsesforskning har derfor vært klar i sin søken etter å finne sammenhenger mellom spesifiserte variabler, og kanskje nettopp derfor mistet av synet noe av kompleksiteten. Den forskningsbaserte viten om ledelse har også ulike

25 Et utvalg definisjoner av ledelsesbegrepet (Bass, 1990, gjengitt i Dubrin, 1998: 2-3):  
– Interpersonal influence directed through communication, toward goal attainment  
– The influential increment over and above mechanical compliance with directions and orders.  
– An act that causes others to act or respond in a shared direction.  
– The art of influencing a people by persuasion or example to follow a line of action.  
– The principal dynamic force that motivates and coordinates the organization in the accomplishment of its objectives.

26 Sørhaug (2004: 27).

27 Sørhaug (2004: 171-172).

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

tradisjoner i ulike land. For eksempel er personlig ledelse, det vil si en markant tro på lederes individuelle betydning og virkning, en tydelig og gjennomgripende amerikansk institusjon, hevder Sørhaug. Men som vi har vært inne på flere ganger, er vi også her nord i Europa relativt rause med å adressere gode resultater til personlig ledelse. Troen på selve metoden, målingen av resultater, har gjort oss blinde for blant annet språkets betydning for meningsdannelser og for at det språket vi bruker om ledelse også skaper ledelse. Vi kommer heller ikke her i mål med et oppgjør med positivismen. Poenget er likevel at ledelsesforskningen og ledelsesforståelsen henger tett sammen med, og er innvevd i, metodiske spørsmål som det er lett å miste av synet. Komplekse sammenhenger som ikke er lett å tegne opp i analysemodeller med avhengig og uavhengige variable. Mange ledelsesbøker hopper elegant bukk over denne kompleksiteten, og lettest er det å se i bøker for ledelse.

For Strand (2001) er det stor forskjell på kunnskap om og for ledelse. Å søke kunnskap

om ledelse er å søke hvordan ledelse fremtrer, hvordan ledere arbeider, hvilke vilkår de

arbeider under, hvordan andre reagerer på ledelse og hvilke virkninger ledelse kan ha.

Beskrivelser er ikke det samme som å gi anvisninger og nyttige innsikter til de som skal utøve ledelse. Beskrivelser er med andre ord ikke det samme som normative råd. Men de to kunnskapsformålene henger delvis sammen slik at ledelsesforskning om ledere kan også være for ledere i den forstand at den kan hjelpe ledere i å reflektere over egen utøvelse av ledelse. Men forskning eksklusivt for ledelse vil innbefatte søkning etter oppskrifter for effektiv atferd. Den populære ledelseslitteraturen leverer uten særlig forbehold «innsikter» for ledere, og unngår mange vanskelig, og viktige, spørsmål angående ledelse. Det virker derfor nærmest umulig å si noe kort om ledelse. Det er ikke uten grunn at mange sentrale bøker i og om ledelse ender opp med et betydelig antall sider, ofte nærmere 1000. Gjennom kritisk drøfting og mangfoldig perspektivering kan vi oppnå økt innsikt, men også finne flere nye spørsmål angående ledelse, de som leder og de som ledes. Ledelse blir aldri bare enkelt. Å studere ledelse er en utfordring i seg selv – det komplekse fenomen lar seg ikke så lett fange, og i det vi setter ord på «vesenet» – ser vi at språket er med å bestemme dets innhold og form. Det er med andre ord mye som tyder på at ledelse fortsatt vil være både et interessant og nødvendig fenomen å studere også i fremtiden. Her er det forskningsjobb til mange.



En introduksjon til ledelse og ledelsesforskning – og noen uløste utfordringer

## Referanser

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*. 3. utgave. New York, Free Press.
- Blake, R. R. og Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: key orientations for achieving production through people*. Houston, Gulf Publ.
- Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. In: Clegg, S.R., C. Hardy og W.R. Nord (red.). *Handbook of Organization Studies*. London, Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row. Conger, Jay A. og Kanunga, Rabintra N. et al (1988). *Charismatic Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Danserau, F., Graen, G.G. & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behaviour and Human Performance*, vol. 13 s. 46-78.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership: research, findings, practice and skills*. Boston, Mass, Houghton Mifflin.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S., & Løseth, A. M. S. B. (2002). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget, 233-254.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London, Pitman.
- Fiedler, F.E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L: Berkowitz (ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 11. New York, Academic Press.
- Grint, K. (1995). *Management: a Sociological Introduction*. Cambridge, Polity Press.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo, Abstrakt forlag.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). *Management and organizational behaviour*. Englewood Cliffs, New York, Prentice-Hall.
- Hobbes, T. (1991). *Leviathan*. Cambridge, Cambridge University Press.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. I: Hunst, J.G. & Larson, L.L. (red.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, Southern Illinois University Press.
- House, R.J. & Howell, J.M. (1992). Personality and Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, vol. 3, s. 81-108.
- Kennedy, J.K. (1982). Middle LPC leaders and the contingency model of leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 30, s. 1-14.
- Kirkeby, O. F. (1998). *Ledelsesfilosofi. et radikalt normativt perspektiv*. Fredriksberg, Samfundslitteratur.
- Machiavelli, N. (1512). *The prince and other political writings*. London, Dent.
- Machiavelli, N. (1988). *Fyrsten*. Oslo, Aventura
- McCrae, R. R., Costa, P. T., de Lima, M. P., Simões, A., Ostendorf, F., Angleitner, A., & Piedmont, R. L. (1999). Age differences in personality across the adult life span: parallels in five cultures. *Developmental psychology*, 35(2), 466.
- McGregor, D. (1960). *The Human side of Enterprise*. New York, McGraw-Hill.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership. Theory and Practice*. London, Sage Publications.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demand of High Performance*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, Praeger.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In: Conger, J.A. & R.N. Kanungo (red.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

- Schmukler, E. (1989). Book review in *Personell Psychology*, winter, s. 880-889.
- Sharmir, B., R.J. House & M.B. Arthur (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organizational Science*, vol 4, s. 577-594.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (red.)(2002). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, vol. 25, s. 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York, Free Press.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Sørhaug, T. (1996). *Om ledelse: Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Sørhaug, T. (2004). *Managementlitet og autoritetens forvandling. Ledelse i en kunnskapsøkonomi*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, Sage P

# Om lederskapsseminaret

Seminaret gikk over tre dager i november 2013, med tre overordnede tema: Endringsevne i organisasjoner, mennesker i endring og endringsledelse. Gjennom en kombinasjon av åpenhjertige erfaringsforedrag fra ledere, kunnskapsbaserte foredrag fra erfarne forskere og aktivisering av seminardeltagerne ble endringskapasitet og lederskap belyst under Luftkrigsskolens lederskapsseminar.

## Endringsevne i organisasjoner

Organisatoriske og institusjonelle faktorer som har betydning for å lykkes med endring var i fokus på seminarets første dag, og temaet ble diskutert fra politiske, teoretiske og praktiske perspektiver. Seminartemaet er basert på den første artikkelen i dette tidsskriftet som er tidligere publisert og skrevet av Meyer og Stensaker. Seminaret ble åpnet av Luftkrigsskolens skolesjef, oberst Morten Henriksen, før seminartemaet ble introdusert av førsteamanuensis Hilde Fjellvær med et foredrag om endringskapasitet og lederskap.

Lederskapsseminarets neste foredrag av ekspedisjonssjef i Forsvarsdepartementet Kjersti Klæboe omhandlet endringsevne i organisasjoner fra politisk hold med utgangspunkt i kompetansereformen. Brigader Per-Egil Rygg, sjef for Luftoperativ inspektorat (LOI) på Rygge holdt deretter et foredrag om viktigheten av å opprettholde forsvarsevnen når organisasjoner er i endring. Endringsvilje er essensielt ved implementering av nye systemer og kapasiteter i Luftforsvaret. Videre tok Per Morten Schiefloe, professor ved NTNU for seg organisatoriske forutsetninger for å håndtere endringsprosesser og organisasjonsendring med spesiell vekt på et sikkerhetsperspektiv. Luftkrigsskolens egen høyskolelektor Einar Tore Larssen avsluttet dagen med et lite apropos om evne og vilje, og som introduksjon til det musikalske innslaget «Capriccio for en kontratenor» hvor sangeren Daniel Sæther og musikere fra Luftforsvarets musikkorps framførte et utdrag fra Händels opera Giulio Cesare in Egitto.

Fjellvær ledet også dagens avsluttende paneldebatt om endringskapasitet hvor dagens tre foredragsholdere deltok sammen med skolesjefen. Klæboe,

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

Schiefloe og Larssen har alle bidratt med artikler til dette tidsskriftet basert på deres bidrag om teamet «endringsevne».

## Mennesker i endring

Seminarets andre dag rettet oppmerksomheten mot mennesker i endring; *hvordan kan ledere og medarbeidere håndtere reaksjoner, skape mening i situasjonen og se kreative muligheter?* Ledelse av mennesker i endring ble belyst både gjennom forskning og erfaringer, og ikke minst gjennom deltakernes egne refleksjoner i sju parallelle workshops. Dagen startet med en fremføring av musikere fra Luftforsvarets Musikkorps, etterfulgt av en introduksjon av førsteamanuensis Ingunn Dahler Hybertsen fra Luftkrigsskolen. Professor ved BI, Anders Dysvik var første foredragsholder og drøftet hvorfor støttende lederskap er viktig i endringsprosesser. Dette ble videre belyst av oberst Ebbe Deraas sjef HV-12 i et erfaringsforedrag om mennesker i endring. Deretter ble det avholdt sju parallelle workshops før stipendiat fra NTNU og faglig leder i MIND:AS Lisa Vivoll Straume holdt dagens siste foredrag. For å belyse temaet «mennesker på sitt beste» bidro også fysioterapeut Kristian Verde med sine erfaringer. Han var en av fire deltakerne som forsøkte å oppnå mer lykke i hverdagen i NRK-serien «Oppdrag lykke», hvor Vivoll Straume var fagekspert.

Workshop 1 omhandlet *prestasjonsledelse i endring* og ble ledet av professor Anders Dysvik. Det er allment akseptert at samarbeid og kunnskapsdeling er avgjørende for gode prestasjoner. Likevel preges virksomheter av intern konkurranse og rivalisering. Hvor hensiktsmessig er det så å tilrettelegge for et mestringsklima i forhold til et prestasjonsklima når organisasjonen står overfor endringsprosesser? Under workshopen ble det fokusert på to konkrete prosesser for å understøtte et mestringsklima innen en avdeling/enhet, fastsettelse av mål og jevnlig tilbakemelding på prestasjoner. Workshopen inneholdt en presentasjon av relevant forskning på målsettingsteori og feedback, og gruppearbeid hvor deltakerne fikk muligheten til å diskutere egne erfaringer.

Workshop 2 hadde fokus på bruk av *samtalen som verktøy*, og ble ledet av Luftkrigsskolens majorer Kåre Inge Skarsvåg og Christina Stokkeland. Lederskap handler blant annet om å bidra til å utvikle og ivareta medarbeidere slik at den enkelte og organisasjonen løser de tildelte oppdrag på en god måte. Dagens luftforsvar opererer i en kontekst hvor organisasjonens primære mål skal nås samtidig som den skal håndtere og realisere store endringsproses-

## Om lederskapsseminaret

ser. Dette forutsetter god kommunikasjon, hvor lederen støtter og stimulerer sine medarbeidere til og selv finne løsninger og retninger på de utfordringene de eller avdelingen måtte ha. Hensikten med workshopen var å bevisstgjøre deltagerne på bruken av et konkret verktøy som kan anvendes i en løsningsfokuset tilnærming for samtalen. Under workshopen fikk deltakerne presentert et praktisk verktøy for å strukturere, gjennomføre og visualisere dialogen mellom mennesker i den hensikt å skape utvikling og vekst.

I Workshop 3 ble søkelyset rettet mot *lederen i endringsprosessen*. Kaptein Pål Fredriksen fra Luftkrigsskolen og Frode Moen, førsteamanuensis ved NTNU og leder av Olympiatoppen Midt-Norge, identifiserte *gyrne øyeblikk for læring* fra idrettsverden og Forsvaret, og diskuterte hva som kreves for å utnytte dem. En organisasjon i endring er en organisasjon som beveger seg fra noe kjent og trygt, og inn i ukjent landskap. Ledere, så vel som ansatte er på vei inn i upløyd mark, hvor tidligere erfaring og praksis ikke nødvendigvis representerer gode modeller for godt lederskap. I endring står lederskapet på spill, og lederen selv kan fort bli endringsprosessen største utfordring. Hvordan kan man som leder evne å utvikle sitt lederskap i samspill med sine medarbeidere underveis i prosessen?

I Workshop 4 inviterte Erlend Dehlin, førsteamanuensis fra HHiT og NTNU, deltakerne inn i en praktisk og filosofisk reise hvor fokuset var håndtering av uventede problemer gjennom improvisasjon. Workshopen satte fokus på *improvisasjon som en sentral del av endringsledelse i et hverdagsperspektiv*. Hensikten med workshopen var å bidra til bevisstgjøring rundt betydningen av å håndtere uventede problemer, mestre verktøy og lære av sine erfaringer, i tillegg til en bevisstgjøring av lederens ansvar når det kommer til å tilrettelegge for at medarbeidere lykkes med dette. Endringsledelse er verken å arbeide plan- og strukturløst, eller å følge planer og strukturer blindt, men å finne en fornuftig balanse mellom rutine og plan på den ene siden, og spontan beslutning og handling på den andre.

Workshop 5 ble ledet av høyskolelektor ved Krigsskolen Fredrik Nilsen som stilte spørsmålene; *hva er viljestyrke og hvordan kan denne styrkes*. Hvorfor mislykkes folk stadig i å få til hva de vil når de har kunnskapen, ferdighetene og mulighetene til å gjøre det som trengs? Svaret ligger ofte i selvregulerende prosesser, som viljestyrke. God viljestyrke har vist seg å være viktig for adaptiv atferd på en rekke arenaer, som suksess i skole, arbeidsliv og samliv, samt god helse. Workshopen startet med en introduksjon bestående av teori og forskning på selvkontroll. Videre fikk deltakerne praktisk trening rundt viljestyrkeutfordringer og noen verktøy for utvikling av viljestyrke, samt muligheten til å diskutere temaet.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013

Workshop 6 tok deltakerne med på *mental trening gjennom mindfulness for å øke egen tilstedeværelse i hverdagen*, noe kaptein og kadett ved Luftkrigsskolen Eivind Hagen selv har erfaring med som helikopterpilot. Workshopen handlet om å praktisere en form for mental trening som de siste årene har blitt benyttet av toppidrettsutøvere, flybesetninger og andre som ønsker større tilstedeværelse i hverdagen.

Workshop 7 om stereotypi og endring ble ledet av avgangskadettene fenrik Venke-Therese Lundestad og løytnant Joakim Nyquist, som stilte spørsmålet; *kan man endre andres oppfatning av seg selv gjennom diskusjoner rundt stereotypier og identitet i endringsprosesser?* I workshopen ble deltakernes tankesett og oppfatninger om ulike grupper i Forsvaret utfordret for å skape forståelse for sosial identitet og stereotypi, og gjøre deltakerne oppmerksomme på gruppetilhørighet og hvordan dette former individets identitet.

Programmet inneholdt også en mulighet for fysisk trening, hvor deltakerne ble ledet gjennom en fysisk endring av Luftkrigsskolens to idrettsoffiserer, major Øystein Sæther og kaptein Hilde Ivarrud.

Kvelden ble avrundet med en tradisjonsrik tapasaften fra Luftkrigsskolens kulinariske kjøkken.

Som en oppsummering av dagens foredrag og workshops om mennesker i endring, gjengis Hybertsens introduksjon, erfaringsforedrag fra Deraas og tidligere publiserte bidrag fra Dysvik og Kuvaas, Fredriksen og Moen og Dehlin i tidsskriftet.

## Endringsledelse

På seminarets siste dag dreide fokuset mot ledelse av organisasjoner og mennesker i endring. Dagen startet med at kadetter fra andreavdeling fremførte en kreativ oppsummering av de to første dagene i en «Ragoût de changement». Oberstløytnant Stig Werner Waade fra Luftkrigsskolen introduserte deretter dagens tema; *hvordan skape handlingsrom for lederskap gjennom å mobilisere for endring?* Waade delte også noen av sine erfaringer.

Oberst Bård Solheim, sjef ved 132 Luftving i Bodø var første foredragsholder, og delte sine erfaringer med endringsledelse i praksis fra både Libya-operasjonen og pågående omstilling. Videre gjennomførte kadetter på tredje årskull, med kadett Sindre Thorsteinsen i spissen, en overrekkelse fra Luftkrigsskolens innsamlingsaksjon til Barnekreftforeningen – for så å gi stafettpinnen videre til neste årskull. Under dagens andre foredrag rettet Ole Hope, direktør i Business Region Bergen, fokus mot makt og maktspill som mellom-

#### Om lederskapsseminaret

ledere benytter for å påvirke endring. Kommandør og stabssjef i Cyberforsvaret Tore Asmund Stubberud dreide fokuset i sitt foredrag til det å «bygge nytt på gammel grunn» og delte erfaringer med å bygge og tilpasse en helt ny organisasjon til en gammel struktur og organisasjon. Seminarets siste foredrag omhandlet lederskap og endringskapasitet og ble holdt av professor ved HHiT Grete Wennes som også ga noen betraktninger rundt seminaret som helhet.

For å oppsummere seminarets siste dag er erfaringsforedrag fra Solheim og Stubberud gjengitt og et tidligere publisert bidrag fra Wennes inkludert i tidsskriftet.

Luftkrigsskolens lederskapsseminar 2013 ble avrundet med en festkonsert med Luftforsvarets musikkorps. Årets solist var ingen ringere enn generalmajor Finn Kristian Hannestad.