



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

**Lederutvikling av nyutdannede offiserer i ny  
ordning for militært tilsatte**

**Tine Fjærli**

Masteroppgave  
Forsvarets høgskole  
vår 2021

---

---

# Forord

Snart er to år på Forsvarets Høgskole over, og det har vært to interessante, til tider krevende, men givende år. Jeg har lært svært mye av denne prosessen og kommer også til å ta med meg den lærdommen jeg har fått gjennom denne oppgaven ut til egen avdeling.

Først og fremst ønsker jeg å takke veilederen min Christian Moldjord som har bistått med konkrete, gode og konstruktive tilbakemeldinger underveis, og vært tilgjengelig når jeg har hatt behov for å luften tanker eller problemstillinger jeg har hatt. Dette har vært uvurderlig i denne perioden.

Takk til 133-LV som gjorde det mulig for meg å tilrettelegge studiedagene mine på en hensiktsmessig og god måte for skriving av denne oppgaven, og til Stian som måtte overta alle arbeidsoppgavene mine med minimal overlapping.

Takk til Luftvern bataljon Ørland som stilte med personell til intervju i en svært hektisk hverdag, med et høyt aktivitetsnivå. Det settes stor pris på tilrettelegging for møtelokaler, lån av kontor og utsending av informasjon der jeg ikke hadde mulighet.

Takk til LKSK som stilte med personell til intervju og møtelokaler på relativt kort varsel.

Spesielt takk til min mann Thomas som har holdt ut med en tidvis svært frustrert kone, og bistått med gjennomlesning og som sparrepartner der jeg ikke selv har klart å se lys i andre siden av tunnelen.

Takk for at du er min aller største støttespiller.

---

# Sammendrag

Denne oppgaven har undersøkt hvordan Luftforsvaret er forberedt og rustet til å ivareta lederutvikling av nyutdannede offiserer i ny ordning for militært ansatte (OMT). Ny utdanningsmodell som en følge av ny OMT gjør at nye offiserer gjennomfører krigsskoleutdannelsen før man har fått praktisk erfaring på operativ avdeling. Dette medfører et vesentlig skifte i hvordan lederutviklingen av nye offiserer vil gjennomføres etter ny ordning.

Studien har en kvalitativ tilnærming og er avgrenset til Luftvern bataljon Ørland (LVBN). Undersøkellesobjektene inkluderte kadetter som skal til avdeling, avdelingens offiserer og avdelingsledelse samt Luftforsvaret som organisasjon, og det ble sett på hvordan disse ville bidra til lederutvikling av nye offiserer i ny OMT.

Funnene i studien viser at planen for lederutvikling av nye offiserer i Luftforsvaret er uferdig. Selv om Luftforsvaret har gitt ut retningslinjer for hvordan lederutvikling skal foregå, er det foreløpig få andre konkrete tiltak knyttet til dette. Det foreligger heller ingen formell plan for lederutvikling ved LVBN. Avdelingen hadde derimot flere gode tanker om tiltak for å rette større fokus på lederutvikling av nye offiserer, der det må skapes tid og rom for gjennomføring. For at dette skal skje, må lederutvikling prioriteres både av Luftforsvaret og ved avdelingene, og det må skapes en kultur over tid slik at lederutvikling blir en naturlig del av hverdagen og kompetansen organisk.

Avdelingen mener de har god kompetanse til å gjennomføre lederutvikling av nye offiserer, og kadettene som skal bli nye offiserer har gode inngangsverdier til videre lederutvikling ved avdeling. Siden det nå er første gang man mottar offiserer fra ny utdanningsordning, er det viktig å ha gode forventningsavklaringer mellom avdelingen og nye offiserer da kompetansen og erfaringen nye offiserer har i dag er annerledes enn før.

---

## Summary

This thesis has examined how the Royal Norwegian Air Force (RNoAF) is prepared to maintain leader development of newly graduated leaders in new military personnel reform. A new education model as a result of the new personnel reform enables officers to complete military academy before gaining operational experience. This entails a significant difference in how leader development of new officers will be carried out. The research is qualitative and limited to Ground Based Air Defense Battalion at Ørland.

The findings of the study show that the plan for leader development of new officers in RNoAF is incomplete. Although the RNoAF has issued guidelines for how leader development should take place, there are currently few other concrete measures related to this.

The battalion at Ørland has no formal plan for leader development in their organization. Albeit, they had several good ideas for measures to direct greater focus on leader development of new officers, where time needs to be set aside and an acceptance for implementation must be in place. For this to happen, leader development must be prioritized both by the RNoAF and the battalions, and a culture must be created over time in order to make the leader development a natural part of everyday work routines. The battalion believes they have good competence to carry out leader development of new officers, and the cadets who will become new officers have good prerequisites for further leader development at the battalion.

Since receiving officers from a new education scheme is a first-time event, it is important to have good clarifications of expectations between the department and new officers, as the competence and experience the new officers have today is different than former new officers.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 AKTUALISERING .....	2
1.2 PROBLEMSTILLING .....	2
1.3 AVGRENSNING.....	3
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR .....	3
1.5 BEGREPSAVKLARINGER.....	3
<b>2 Teori</b> .....	<b>4</b>
2.1 LÆRENDE ORGANISASJONER.....	4
2.1.1 Personlig mestring .....	5
2.1.2 Mentale modeller .....	5
2.1.3 Felles visjon .....	5
2.1.4 Gruppelæring .....	6
2.1.5 Systemtenkning .....	6
2.2 LEDELSE .....	6
2.2.1 Atferdstilnærmingen.....	7
2.2.2 Situasjonstilnærmingen.....	7
2.2.3 Transformasjonsledelse .....	8
2.3 LEDERUTVIKLING .....	8
2.3.1 Tre faktorer for lederutvikling .....	9
2.3.2 Seks-trinns modell for lederutvikling .....	10
2.3.3 The Center for Creative Leadership – The Handbook of Leadership development .....	11
2.4 MENTOR OG MENTORING.....	12
2.4.1 Mentoring .....	13
2.4.2 Førstegangsleder.....	14
2.5 KRITIKK TIL LEDERUTVIKLINGSTEORI .....	15
2.6 TIDLIGERE FORSKNING PÅ LEDERUTVIKLING I FORSVARET .....	15
<b>3 Metode</b> .....	<b>17</b>
3.1 UNDERSØKELSENS DESIGN .....	17
3.2 INNSAMLING AV DATA .....	18
3.2.1 Pre-studie.....	18
3.2.2 Gruppeintervju og enkeltintervju som metode .....	18
3.2.3 Undersøkelsesobjekt .....	19

---

3.2.4 Intervjudeltakere .....	20
3.2.5 Gjennomføring av intervju .....	20
3.2.6 Fordeler og ulemper ved å studere egen organisasjon .....	21
3.3 ANALYSE AV DATAENE OG IDENTIFISERING AV KATEGORIER .....	22
3.4 OPPGAVENS FORSKNINGSKVALITET .....	23
<b>4 Forsvarets syn på ledelse .....</b>	<b>26</b>
4.1 FORSVARETS DEFINISJON AV LEDELSE .....	26
4.2 FORSVARETS GRUNNSYN PÅ LEDELSE .....	26
4.3 FORSVARETS LEDELSEFILOSOFI .....	27
4.4 NY OMT .....	28
4.5 FORSVARETS UTDANNINGSLØP I NY OMT .....	28
4.6 LUFTFORSVARETS POLICY .....	30
4.7 DELKONKLUSJON FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 .....	32
<b>5 Presentasjon og drøfting av empiriske funn fra intervju .....</b>	<b>33</b>
5.1 FORUTSETNINGER OG FORVENTNINGER KADETTENE HAR MED SEG FRA LKSK .....	33
5.1.1 Lederutvikling som et modningsfag .....	34
5.1.2 Oppfølging og veiledning .....	35
5.1.3 Forventninger til oppfølging av lederutvikling ved avdeling .....	36
5.1.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2 .....	38
5.2 FORUTSETNINGER OG PLAN FOR LEDERUTVIKLING VED OPERATIV AVDELING .....	38
5.2.1 Avdelingens plan for lederutvikling av nye offiserer i OMT .....	39
5.2.2 Fagutdanning versus lederutvikling .....	41
5.2.3 Tilnærming til mentorrolle ved avdeling .....	43
5.2.4 Tilretteleggelse for nødvendig opplæring og mentoring det første året .....	46
5.2.5 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3 .....	48
5.3 KUNNSKAP OG KOMPETANSE FOR LEDERUTVIKLING VED OPERATIV AVDELING .....	48
5.3.1 Erfarne offiserers kompetanse til å bedrive lederutvikling av nye offiserer .....	49
5.3.2 Metoder og verktøy tilgjengelig for å utføre mentoring og veiledning .....	51
5.3.3 Karriereutvikling versus lederutvikling .....	54
5.3.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 4 .....	56
<b>6 Konklusjon og avsluttende betraktninger .....</b>	<b>57</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>60</b>
<b>Vedlegg 1 NSD Vurdering .....</b>	<b>1</b>
<b>Vedlegg 2 Forsvarets forskningsnemnd godkjenning .....</b>	<b>4</b>
<b>Vedlegg 3 Informasjonsskriv og samtykkeskjema .....</b>	<b>7</b>

---

<b>Vedlegg 4 Intervjuguide.....</b>	<b>14</b>
-------------------------------------	-----------



---

# 1 Innledning

Forsvaret har praktisert forskjellige personellordninger gjennom historien. Enhetsbefalssystemet (EBS) som ble innført i 1930 var gjeldene helt frem til Stortinget den 12. juni 2015 vedtok ny ordning for militært tilsatte (OMT). Med dette ble det innført et paradigmeskifte i Forsvaret, og man snakker i dag om to kompetansesøyler av personell; offiserer (OF) og spesialister (OR – Other Ranks). Systemet er på ingen måte revolusjonerende, og Norge var faktisk det siste av 29 NATO-land som innførte spesialistordning (Regjeringen, 2015). OMT gir to likeverdige karrieresøyler for offiserer og spesialister som skal ivareta Forsvarets behov for bredde- og dybdekompetanse.

En konsekvens av ny OMT var at Forsvaret måtte endre på utdanningsmodellen sin. Offiserssøylen skal representere breddekompetanse innenfor et vertikalt karrieresystem, og i dag får nye offiserer sin 3-årige grunnleggende offisersutdanning (GOU) som kadetter ved krigsskolene før de blir beordret til avdeling for tjenestegjøring.

Før OMT reformerte utdanningsmodellen, var det som regel en naturlig veksel mellom tjenestegjøring på avdeling og skole. Forsvarets skoler har i tillegg, tradisjonelt sett, hatt fokus på lederutvikling hos den enkelte offiser i sine utdanningsløp, og tidligere erfaring og kompetanse stod sentralt i offiserens lederutvikling ved skolegang. Ny utdanningsmodell gjør at man gjennomfører krigsskoleutdannelsen før man har fått praktisk erfaring på operativ avdeling, ved at kadettene rekrutteres rett fra videregående eller fra førstegangstjeneste. Inngangsverdiene for å gjennomføre lederutvikling på avdeling etter endt GOU er derfor annerledes med ny OMT. Lederutviklingen kan være av formell eller uformell art, men det bør foreligge en plan for ivaretagelse av nyutdannede offiserer ved avdeling hvis man skal forvente en god lederutvikling.

De operative avdelingene har på sin side vært i en omstilling hvor mange ansatte skal konverteres fra OF til OR. Måltallet for ny OMT er at 70 % av alle ansatte skal være spesialister (Forsvarsdepartementet, 2016, s. 94). Omstillingen har vært krevende for avdelingene og personellet (Arstad, 2020). Mye av fokuset siden innføringen har derfor naturlig nok vært på OR-søylen og etableringen av dette nye miljøet. Offiserer på sin side er en videreføring fra EBS, og er derfor ikke noe nytt for Forsvaret, selv om rollen er noe omskrevet. Det som derimot er nytt er at offiserene som tilføres avdelingene fra krigsskolene ikke har tjenesteerfaring fra tidligere. Når i tillegg nye offiserer etter endt offisersutdanning skal til et operativt miljø preget av høyt tempo, avansert teknologi og kompetente spesialister, stiller dette høye krav til hva den nye offiseren må beherske av både system og personell. Det kan derfor argumenteres for at nye offiserer bør ivaretas annerledes enn tidligere i den nye militære ordningen.

---

## 1.1 Aktualisering

I år graduerer det første kullet av nye offiserer fra Luftkrigsskolen (LKSK) i ny OMT ordning, og vil starte som nye offiserer ved ulike avdelinger i Luftforsvaret. Sjef Luftforsvaret, generalløytnant Tonje Skinnarland, uttalte i en presentasjon for NATO Allied Air Command den 23. mars 2021 følgende:

*I am a strong advocate for investing in leader development programs to build strong leadership culture individually and in organizations. I also believe in varied everyday mentoring within our units, within command teams, between colleagues and the importance of leaders supporting and promoting young talents. Mentoring builds strong leadership culture.*

Sjef Luftforsvaret viser med dette at hun tar lederutvikling på alvor, og hun nevner mange momenter som står sentralt i moderne lederutvikling i Forsvaret. Dette er også et godt signal på at Luftforsvarets øverste ledelse både har en visjon og fokus på hvordan lederutvikling skal foregå i ny OMT.

## 1.2 Problemstilling

Denne oppgaven har til hensikt å se på hvordan lederutviklingen av nye offiserer ivaretas etter ny OMT, og om den vil møte behovene Forsvaret forventer av sine offiserer. Dette leder frem til følgende problemstilling:

*Hvordan er Luftforsvaret forberedt og rustet til å ivareta lederutvikling av nyutdannede offiserer i ny OMT?*

Når det forskes på lederutviklingen til nyutdannede offiserer ved avdeling, er det flere ulike faktorer som spiller inn. Det må ses på kadettene inngangsverdier, hvilken plan for lederutvikling henholdsvis Luftforsvaret og avdelingen har, og hvilke forutsetninger avdelingen har for å kunne bedrive lederutvikling i form av kompetanse og tid. Følgende forskningsspørsmål legges til grunn for å besvare problemstillingen:

1. Hva er Luftforsvarets plan for lederutvikling av nye offiserer?
2. Hva har kadettene med seg av forutsetninger og forventninger fra krigsskolen som bidrar til lederutvikling ved neste tjenestested?
3. Hva er avdelingens forutsetninger og plan for å sørge for tilfredsstillende lederutvikling hos nye offiserer?
4. Har personellet ved de operative avdelingene kompetanse og kapasitet til å gjennomføre lederutvikling av nye offiserer?

---

Forskningsspørsmålene må knyttes opp mot relevant teori for å at de skal være målbare. Sentrale prinsipper fra ledelse og lederutviklingsteori vil derfor benyttes som et relevant teoretisk fundament og analytisk rammeverk.

## 1.3 Avgrensning

Opgavens hovedfokus er på offiserer, og vil i liten grad se til OR-søylen. Et alternativ ville vært å sammenligne planen for utviklingen av ledere i de to søylene, men oppgaven vil heller benytte lederutviklingsteori som et sammenligningsgrunnlag.

Opgaven vil avgrense seg til lederutvikling i Luftforsvaret, og i liten grad se til andre forsvarsgrener. Kompleksiteten rundt forskjellige forsvarsgreners kultur, karriereforløp og krigsskoler gjør at dette avgrenser seg naturlig i forhold til oppgavens omfang.

Opgaven vil ikke vurdere offiserer som skal gjennomføre grunnleggende offiserpåbygning, og følgende av dette. Dette er et annet utdanningsløp, og havner utenfor oppgavens omfang.

Hensikten er ikke å vurdere selve kvaliteten på kunnskapen rundt lederutvikling de nye offiserene har med seg fra LKSK, men kun stadfeste hva de har med seg av kunnskap og erfaringer som kan bidra til deres videre lederutvikling ved avdeling.

## 1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er delt inn i seks kapitler. Litteraturkapittelet vil gjengi og belyse relevant teori. Deretter vil det redegjøres for valgt forskningsdesign. Metoden etterfølges av Forsvarets syn på ledelse hvor funnene fra forskningsspørsmål 1 blir presentert. Deretter følger drøfting av empiriske funn fra intervju for å besvare øvrige forskningsspørsmål. Til slutt presenteres konklusjon med avsluttende betraktninger.

## 1.5 Begrepsavklaringer

Når oppgaven diskuterer kadetter som graduerer fra LKSK og skal starte som offiserer ved avdeling refereres dette til som *nye offiserer*.

Offiserer som allerede jobber ved avdeling refereres til som *erfarne offiserer*. Dette er ikke en referanse til erfaringsnivået, men benyttes kun for skille mellom nye offiserer fra LKSK og offiserer i stilling ved avdeling. I tillegg benyttes mellomledere og avdelingsledelse der det er relevant å skille mellom ledelsesnivået i avdelingen.

Command teams er et uttrykk benyttet av Forsvaret hvor en offiser (OF) og et befall/sjefssersjant (OR) skal lede avdelingen sammen med henholdsvis bredde- og dybdekompetanse.

---

## 2 Teori

Oppgaven vil ta for seg oppfølging av nye offiserer ved avdeling etter fullført utdanning ved LKSK. Dette kapitlet vil fungere som et teoretisk fundament for senere drøfting, og det vil redegjøres for sentrale begreper knyttet til lederutvikling. Sentrale begreper er lærende organisasjoner, ledelse, lederutvikling og mentoring. Ved å se på lærende organisasjoner, ønsker oppgaven å redegjøre for lederutvikling i en organisasjon som en helhet, der endring og utvikling er i fokus. Deretter ses det på hva ledelse er, for å kunne trekke dette inn i lederutvikling. Kapitlet tar videre for seg hvilke faktorer og teorier som ligger til grunn for å effektivt kunne bedrive lederutvikling i en organisasjon. Mentoring er en av faktorene det ses nærmere på, siden dette eksplisitt nevnes i dokumenter angående lederutvikling i Luftforsvaret. Til slutt i kapitlet ser oppgaven kort på kritikk til lederutviklingsteorier og tidligere relevant forskning som er gjennomført.

### 2.1 Lærende organisasjoner

For å bedre forstå hva en lærende organisasjon er, kan man først se på begrepene hver for seg:

- «Organisasjon er hvordan vi organiserer samspillet formelt eller uformelt for å oppnå et formål som enkeltmennesker ikke klarer alene» (Wig, 2018, s. 117).
- Læring er tilegnelse av kunnskap, ferdighet og holdninger. Læringen tar utgangspunkt i erfaringer, men er ikke nødvendigvis et resultat av erfaringer. Med dette menes at man er avhengig av å bearbeide det man erfarer for å omsette det til læring (Ekeland, 2014, s. 133).

En lærende organisasjon kan forstås som «organisasjoner som har utviklet en bevissthet om viktigheten av å lære» (Irgens, 2011, s. 83). Dette ved at mennesker og organisasjoner kontinuerlig responderer på endringer i omgivelsene, lærer seg å være tilpasningsdyktige, ser etter nye muligheter og dermed utvikler seg. Peter Senge definerer en lærende organisasjon som «en organisasjon der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap» (Senge, 1999, s. 9). Senge hevder at læring i organisasjoner er en kollektiv samhandling, der individer og grupper handler på vegne av organisasjonen og mennesker kontinuerlig lærer å lære sammen. Ledere og ansatte forbedrer kontinuerlig sin evne til å skape de resultater de ønsker. For å kunne skille den lærende organisasjonen fra tradisjonelle, autoritære og kontrollerende organisasjoner, er det viktig å være i besittelse av visse kunnskaper og ferdigheter, eller *disipliner* som Senge velger å kalle dem.

Senge (1999) har utviklet fem disipliner for å sikre kollektiv læring. Disse fem disiplinene mener han er grunnfundamentet for å danne en lærende organisasjon. Dette er personlige disipliner som

---

omhandler hvordan mennesket tenker, ønsker, samhandler og lærer av hverandre. Selv om disiplinene er ulike, er det viktig at de utvikles parallelt, og ses på som et samspill mellom hverandre og alle deler av organisasjonen.

De fem disiplinene er: 1) personlig mestring, 2) mentale modeller, 3) felles visjon, 4) gruppelæring og 5) systemtenkning.

Under ses det kort på hver enkelt av de fem disiplinene.

### **2.1.1 Personlig mestring**

Personlig mestring handler om den enkeltes evne og vilje til å lære, og innebærer at den enkelte har selvdisciplin til å utvikle seg ved å lære nye ferdigheter eller kunnskaper. For å forbedre personlig mestring er det viktig at personlig utvikling verdsettes og oppmuntres i organisasjonen. Personlig mestring er en livslang prosess med kontinuerlig arbeid og utvikling. Ved at mennesker lærer, vil organisasjonen også lære (Senge, 1999, s. 145, 177). Gjennom personlig mestring vil man videreutvikle sin evne til å skape de resultatene man virkelig søker å oppnå.

### **2.1.2 Mentale modeller**

Mentale modeller er dyptliggende antakelser, kulturer eller tankebilder en organisasjon har som er med og påvirker hvordan man oppfatter verden og hvordan man handler. Disse mentale modellene er ofte ubevisste, og man ser ikke selv hvordan dette påvirker ens atferd. Måten man handler på påvirkes av måten man oppfatter ting på. Det er derfor viktig å utvikle sin evne til å vurdere kritisk hvordan mentale modeller påvirker tankebildet, og ta stilling til om de slutninger man trekker om virkeligheten er i samsvar med hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Ved å lære seg å reflektere over sine nåværende mentale modeller, kan man endre måten man tenker på (Senge, 1999, s. 14).

### **2.1.3 Felles visjon**

Felles visjon er evnen til å skape et felles bilde av den fremtiden man ønsker. Ved å ha en felles visjon blir medarbeidernes arbeid et ledd i det å jobbe mot organisasjonens overordnede mål. Dette vil være til inspirasjon for medarbeiderne, og man vil med dette ønske å skape og lære, fordi man har lyst og ikke fordi man blir fortalt hva man skal gjøre. Det er viktig at en felles visjon gjenspeiler menneskers egen personlige visjon, slik at flere føler seg forpliktet overfor visjonen, og man får en felles identitet. Man kan derfor si at personlig mestring er en faktor som ligger til grunn for å utvikle felles visjoner (Senge, 1999, s. 217). For mennesker i lederposisjoner er det viktig å huske at deres visjoner er personlige visjoner, og ikke organisasjonens visjoner. Ved å få en felles visjon handler det om å dele tanker og lytte til andre. For en lærende organisasjon gir dette læringen fokus og energi.

---

## 2.1.4 Gruppelæring

Gruppelæring handler om å tenke i fellesskap, arbeide som et team og dra i samme retning. Ved å tenke i fellesskap vil medlemmene i gruppen oppnå en innsikt som man hver for seg ikke ville kunne finne frem til. Ved å jobbe i grupper vil den enkelte kunne se helheten og sammenhenger i egen organisasjon, og dermed også utvikle sin egen læringshorisont. Gruppelæring omfatter individuelle ferdigheter og forståelse som må settes sammen for å kunne bruke potensialet i det som finnes i gruppen (Senge, 1999, s. 239).

## 2.1.5 Systemtenkning

Systemtenkning er å oppfatte helheten. Denne disiplinen integrerer de andre komponentene i en felles enhet, og ser på en helhet som kan bli større enn summen av de enkelte komponentene. De ulike disiplinene bidrar med viktige prinsipper og redskaper for å gjøre enkeltmennesker, grupper og organisasjoner bedre i stand til å se verden på en systemorientert måte (Senge, 1999, s. 142). Systemtenkning er selve hjørnesteinen i hvordan en lærende organisasjon ser sin verden (Senge, 1999, s. 76). Systemtenkning innebærer å se sammenhenger foran enkeltfaktorer og fragmenter, mønstre foran øyeblikksbilder, og med dette se læring i et helhetlig perspektiv (Irgens, 2000, s. 160). Det er først når den enkelte medarbeider forstår helheten, at egen læring kan tilpasses til de øvrige aktivitetene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 341).

## 2.2 Ledelse

I en lærende organisasjon er det ikke bare organisasjonen som er i fokus, men også medarbeiderne og lederne. Militære organisasjoner er komplekse og opererer ofte i miljøer med stor usikkerhet og høy risiko, noe som fører til at god ledelse er viktig for å sikre effektivitet (Martinsen, Fosse & Johansen, 2019, s. 157). Det finnes mange ulike definisjoner på begrepet ledelse. Enkelte temaer er likevel gjentakende, som innflytelse og det å påvirke innsatsvilje og samarbeid for å oppnå et felles mål (Arnulf, 2020, s. 9; Johansen, Fosse & Boe, 2019, s. 16). Innenfor en organisasjon er hensikten med ledelse å få medarbeiderne til å samarbeide for å nå bestemte mål, motivere og skape trivsel i arbeidet. Denne prosessen er mellom mennesker, der utøvelsen av ledelse har som mål å påvirke andre (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 18).

Ledelsesforskning har i all hovedsak vært opptatt av tre hovedfaktorer: kjennetegn ved lederen, kjennetegn ved de som blir ledet og kjennetegn ved organisasjonen. Gjennom de tre faktorene har man vært opptatt av hvordan disse, både enkeltvis og i samspill kan være med å påvirke organisasjonens resultater (Skogstad, 2015, s. 15). Videre vil det kort presenteres et utvalg av relevant ledelsesteori.

---

Dette for å belyse noen ulike retninger fagutviklingen har tatt, slik at dette kan ses i sammenheng med lederutvikling.

### **2.2.1 Atferdstilnærmingen**

Tidlig ledelsesteori hadde fokus på personlighetstrekk og egenskaper man er født med. Etter hvert dreide fokuset mot at ledelse var noe som kunne utvikles og læres. I stedet for å kun være opptatt av å velge ut de riktige personene som ledere, ble man mer oppmerksom på hvordan ledernes praktiske ferdigheter kunne bedres (Wennes, 2006, s. 26). Denne dreiningen gikk fra bestemte egenskaper hos lederen til å se på lederens atferd (Skogstad, 2015, s. 24). Studier ved Ohio State University og University of Michigan i perioden 1945-1960 ble betydningsfulle for atferdstilnærmingen. Forskningsprosjektene viste at lederatferd kan beskrives gjennom to lederstiler; den ene er produksjonsorientert og rettet mot arbeidsoppgavene, og den andre er støttende, gruppeutviklende og ser på det sosiale samspillet på arbeidsplassen (Wennes, 2006, s. 26). Disse lederstilene omtales som relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse, og har vært lagt til grunn for flere lederutviklingsprogram. Med utpreget relasjonsorientering skiller ledere seg ut ved å ha medarbeidere med høy jobbtilfredshet, mens de ledere som er mer oppgaveorientert, skiller seg ut ved å være mer effektive for sin organisasjon. Denne studien har også vært gjenstand for kritikk ved å utelukke sammenhengende faktorer som forhold i organisasjonen og omgivelsene (Wennes, 2006, s. 26-27). I videre forskning på disse to lederstilene så ledelsesforskeren Gary Yukl på en integrering av stilene og oppsummerte forskning på lederes atferd i tre hovedkategorier: endrings-, oppgave og relasjonsorienterte former for lederatferd (Skogstad, 2015, s. 27). Disse tre hovedkategoriene er senere blitt brukt som utgangspunkt i utviklingen av Forsvarets målingsverktøy av lederatferd, Multikilde Evalueringsverktøy 360 (MIL360) (Martinsen et al., 2019, s. 177-179).

### **2.2.2 Situasjonstilnærmingen**

Utover 1960-tallet ble forskere mer opptatt av å studere lederstiler i lys av situasjoner og omgivelser, og hvilken betydning dette hadde for utøvelse av ledelse (Skogstad, 2015, s. 30).

Teorien om situasjonsbestemt ledelse ble beskrevet av Hersey og Blanchard. Utgangspunktet til teorien er at ledere ikke kan opptre på samme måte overfor alle, og at ulike medarbeidere dermed krever ulik lederstil (Arnulf, 2020, s. 62). Dette innebærer at ledere tilpasser sin lederstil til den situasjonen man befinner seg i, og tar hensyn til medarbeidernes modenhet ved bruk av enten en støttende eller en styrende lederstil (Luftforsvarsstaben, 1995, s. 53; Wennes, 2006, s. 27). Hersey og Blanchard lagde en modell for å vise hvilken lederstil man burde velge, ut fra medarbeiderens motivasjon og kompetanse (Arnulf, 2020, s. 62). Modellen inneholder fire ulike lederstiler, som har ulik grad av egnethet under forskjellige situasjonsbetingelser. Disse fire lederstilene inkluderer en

---

instruerende lederstil, en overtalende lederstil, en deltakende lederstil og en delegerende lederstil (Luftforsvarsstaben, 1995, s. 56-57). Dette er en teori som er i utstrakt bruk i Forsvaret, der det i militær ledelse stilles krav til mellommenneskelige egenskaper for å kunne se hva som kreves i ulike situasjoner (FHS, 2020).

### **2.2.3 Transformasjonsledelse**

De siste tiårene har ledelsesforskningen vært mer fokusert på utviklingsorientert og inspirerende ledelse. Avolio og Bass utformet på 1980-tallet en fullspektrumsmodell hvor transformasjonsledelse sto sentralt. Ordet transformasjon betyr endring, og i denne konteksten betyr det at ledere opptrer transformerende, det vil si setter i gang eller bidrar til endring (Matthiesen, 2014).

Transformasjonsledelse appellerer til indre motivasjon, og handler blant annet om visjonsbasert ledelse, oppmuntre til nye ideer, utvikling av enkeltmennesket og fremstå som en positiv rollemodell (Martinsen et al., 2019, s. 169-170). Transformasjonsorienterte ledere er åpne for individualitet og er oppmerksomme på ulikheter mellom ansatte (Bass, 2017, s. 111). Denne formen for ledelse oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, og man skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål.

Transformasjonsledelse baserer seg på fire faktorer: idealisert påvirkning, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulans og individuell omtanke. Disse fire faktorene skulle opprinnelig betraktes separat men empirisk forskning har avdekket at disse overlapper, og kan i mange tilfeller slås sammen til én faktor (Jacobsen, 2019, s. 131). Denne type ledelse kan sammenlignes med tidligere forskning knyttet til relasjonsorientert ledelse (Skogstad, 2015, s. 28).

Transformasjonsledelse er en type lederatferd som stimuleres ved dagens krigsskoler og gjenspeiles også i Forsvarets grunnsyn på ledelse.

Oppgaven har så langt tatt for seg ulike ledelsesteorier som opp gjennom tidene har gjort seg gjeldene. Oppsummert ser man at det er ulike retninger innen ledelsesteorien, og at ledelse er et komplekst fenomen. Lederens atferd kan ses på som et resultat av både egne personlighetstrekk, situasjonen man er i, atferd fra medarbeiderens side og egen atferd. Ledelsesforskningen legger vekt på lederens påvirkning av underordnede, og på samspillet mellom leder og underordnet. Fokuset ligger også på ledereffektivitet og hvordan lederens atferd kan ha både direkte og indirekte effekt på organisasjonen.

## **2.3 Lederutvikling**

Innen lederutvikling er det vanlig å skille mellom ledelsesutvikling og lederutvikling. Lederutvikling fokuserer på den enkelte leder, og fokuset ligger på å utvikle personen til å best mulig fylle en lederrolle gjennom kunnskap og ferdigheter. Ledelsesutvikling på sin side er et mer helhetlig



---

perspektiv, som har utgangspunkt i at ledelse skjer i samspill med organisasjonen og omgivelsene. Herunder handler ledelsesutvikling om å utvikle felles forståelse, trygghet og gruppelæring (Hughes, Ginnett & Curphy, 2019, s. 40). En annen vinkling på begrepsapparatet er at lederutvikling kan forklares som en utvikling av organisasjonens menneskelige kapital, mens ledelsesutvikling kan forstås som en utvikling av organisasjonens sosiale kapital (Day, 2001, s. 583-585). Studien vil med bakgrunn i problemstillingen fokusere på den individuelle sin lederutvikling, slik at vedkommende fyller sin lederrolle best mulig. Dette utelukker ikke ledelsesutvikling, som skjer som en følge av lederutvikling. Ved at man bygger opp den enkelte leder, vil dette kunne overføres til å bygge medarbeiderskap og organisasjon (Moxnes, 2019, s. 229).

Lederutvikling er en læringsprosess som skjer naturlig gjennom arbeidet eller gjennom planlagte utviklingstiltak. Man benytter tilbakemeldinger og refleksjoner for å utvikle bedre selvinnsett, som igjen øker kunnskapen om eget handlingsrom (Westli, Bergheim & Eid, 2012). Konteksten er essensielt for å oppnå god lederutvikling – da den kontinuerlig må utvikles i hverdagen innenfor en militær kontekstuell ramme, samtidig som den forutsetter refleksjon (Martinsen et al., 2019, s. 179). «Lederutvikling kan i vid form defineres som enhver form for utvikling eller utviklingsfase i løpet av ens karriere som leder, som fremmer, oppmuntrer og bistår utvidelsen av kunnskap og ekspertise som det er behov for når det gjelder å optimalisere en persons lederpotensial og prestasjoner» (Collins og Holton III, 2004, referert i Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 134).

Evnen til å lære er en viktig del av lederutvikling. Har man evnen til å lære gjenkjenner man når ny atferd, ferdigheter og holdninger er nødvendig. Videre aksepterer man ansvar for egen utvikling samt forstår og gjenkjenner egne styrker og svakheter. En person med evnen til å lære vil kunne se behovet for nye tilnærminger, låses ikke fast i vante handlingsmønstre og har tro på at endring og utvikling er nødvendig. Uten evnen til å lære vil lederutviklingsutbytte bli minimalt (Van Velsor, McCauley & Ruderman, 2010, s. 15).

Under følger utvalgte sentrale lederutviklingsteorier. Annen relevant teori vil også trekkes inn for å understøtte enkelte av poengene.

### **2.3.1 Tre faktorer for lederutvikling**

En sentral forsker innen lederutvikling, Walter Ulmer, viser til tre faktorer som er sentrale for å skape effektiv leder- og ledelsesutvikling i Forsvaret:

1. Gi unge mennesker ansvar tidlig.
2. Aktiv bruk av mentoring og et system for tilbakemeldinger.
3. Fokus bør rettes på hvordan man skal lære, ikke bare hva som læres.

Den første faktoren er at det er viktig å gi unge mennesker ansvar tidlig. Gjennom praktisk erfaring fra ulike type oppgaver vil man få et perspektiv på utfordringer med ledelse og dermed utvikle lederevner

---

som kan håndtere disse utfordringene (Ulmer, 1998, s. 140). Dette kommer også frem i Lacarenza m fl. (2017) sin metaanalyse som viser til at lederutvikling virker på alle nivå, men det er indikasjoner på at yngre ledere lettere endrer atferd. Dette kan igjen bety at treningen må tilpasses hvilket nivå og alder lederne er på.

Den andre faktoren er viktigheten av aktiv bruk av mentorering og et system for tilbakemeldinger som et lederutviklingsverktøy. Personer må få tilbakemeldinger på sine styrker og svakheter. Det er også et poeng at tilbakemeldingene må komme fra overordnede, sideordnede og underordnede. Ulmer mener også at det samme systemet bør brukes når offiserer vurderes for opprykk, og ikke kun basert på anbefalinger fra nærmeste sjef. Argumentasjonen er at de overordnede ikke ser alle aspekter ved en leders resultater. Lacarenza m. fl (2017) understreker at tilbakemelding på atferd har en stor påvirkning på atferdsendring. Dette kan være tveegget, da negativ tilbakemelding fra flere kilder kan potensielt skade selvbildet til lederen, som kan resultere i en dårligere læringseffekt (Yukl, 2010, s. 472).

Den tredje faktoren er at det ikke kun må fokuseres på hva som læres, men også hvordan man skal lære. Dette kan være et verktøy for lære av feil og identifisere hva som kan gjøres annerledes i fremtiden (Ulmer, 1998, s. 146). Manglende langsiktig strategi vil virke hemmende for utvikling av gode ledere. Man må tildeles arbeidsoppgaver som er utfordrende, og med veiledning og oppfølging vil dette bidra til at organisasjonen fungerer på en individualiserende og utviklende måte (Bass, 2017, s. 122). Erfaringslæring bidrar til utvikling, og ved at man opplever nye utfordringer på arbeidsplassen, gir dette en anledning til å lære hvordan man håndterer ulike problemer. Teknikker for utvikling gjennom erfaringslæring inkluderer tilbakemeldinger, lederutviklingsprogrammer, ulike lederposisjoner i avdeling/organisasjonen, mentoring, coaching og mulighet til refleksjon rundt eget lederskap i det daglige. Lederutvikling vil være mer effektiv når det er understøttet av en sterk læringskultur i organisasjonen. (Yukl, 2010, s. 487).

### **2.3.2 Seks-trinns modell for lederutvikling**

“We must transcend the outdated notion that leadership development occurs only through specially designed programs held in particular locations” (Day, 2001, s. 586). Sitatet poengterer det viktige faktumet at lederutvikling ikke utelukkende foregår i akademiske arenaer; man må også lære og utvikle seg på arbeidsplassen og i hverdagen. Day har utviklet en seks-trinns modell for lederutvikling, hvor de fleste tiltakene påvirker både menneskelig og sosial kapital.

Det første tiltaket omhandler 360 graders tilbakemeldinger. En slik tilbakemeldingsmetode involverer å systematisk samle inn oppfatninger av et individs opptreden fra relevante synspunkt, slik som over-, side- og underordnede. Dette vil være med å gi et mer helhetlig bilde av lederen, og ved hjelp av dette blir man mer selvbevisst og kan endre lederatferd (Day, 2001, s. 587). En slik 360 graders evaluering

---

gjør at man får et mer holistisk fremstilling av ens områder for forbedring fordi resultatene ikke kun er basert på en enkelt kilde (Lacarenza et al., 2017).

Coaching og mentoring er de to neste tiltakene i modellen til Day, der coaching beskrives som en praktisk og faglig oppfølging innenfor spesifikke oppgaver, mens mentoring handler mer om erfaringsoverføring over tid. Mentoring blir utdypet senere i kapittelet.

Videre beskriver det fjerde tiltaket nettverksbygging som en viktig del av lederutviklingen, ved at man får erfaringsutveksling mellom sideordnede og ledere på ulike steder i organisasjonen. På denne måten skaper man seg relasjoner og et nettverk der man også får kjennskap til hvem man kan gå til ved ulike utfordringer innen jobben. Dette er ikke en strukturert metode, men er viktig for å få kjennskap til avdelingen man tilhører.

Det femte tiltaket omhandler tildeling av arbeidsoppgaver. Her legger Day vekt på arbeidserfaring der man tilegner seg lederevne gjennom ulike typer ansvar, roller og oppgaver på arbeidsplassen.

Lederutvikling må tilpasses den konkrete rollen og konteksten en skal lede i. Konteksten er her viktig fordi avstanden mellom hvor en lærer og hvor en jobber har betydning for hvor mye man bruker av treningen man får (Moldoveanu & Narayandas, 2019).

Det siste tiltaket er handlingslæring, der lederutvikling skjer gjennom å fullføre en arbeidsrelatert oppgave som oppnår et reelt mål. Som regel skjer dette i en gruppedynamikk. Her har man en mulighet til å tilpasse tiltak for praksisarenaer, basert på det man jobber med til daglig.

### **2.3.3 The Center for Creative Leadership – The Handbook of Leadership development**

The Center for Creative Leadership (CCL) definerer lederutvikling som en persons kapasitet til å være effektiv i lederrollen, og at dette er en kontinuerlig prosess som er forankret i personlig utvikling (Van Velsor et al., 2010, s. 2). Lederutvikling handler først og fremst om den individuelle sin utvikling og læring, men som et forlenget resultat av dette vil også organisasjonen lære. For organisasjonen handler lederutvikling om å forberede lederens prestasjoner i lederrollen de innehar for å gjøre de rustet til å innta høyere lederposisjoner. CCL legger frem at det første året som ny leder er mer utviklende enn det femte eller sjette året. For å bli stimulert til lederutvikling er det viktig med konstruktive tilbakemeldinger og støtte fra ledelsen. CCL bygger lederutvikling på læring gjennom erfaring, primært gjennom opplevelser og erfaringer. Denne læringen kan forsterkes ved å kombinere *vurdering*, *utfordring* og *støtte* som elementer i lederutviklingen. Disse tre elementene vil bidra til økt utbytte uansett hvilken arena for utvikling lederen er i (Van Velsor et al., 2010, s. 4).

Elementet *vurdering* skal gi en forståelse av hvor man står, nåværende styrker, prestasjonsnivå eller ledereffektivitet, og hvilke primære utviklingsbehov man har. Dette vil være med å sette et

---

referansepunkt for videre utvikling, og inkluderer blant annet 360-graders tilbakemeldinger og medarbeidersamtaler. *Vurdering* inkluderer også å utvikle en selv ved å evaluere seg selv, hvilke mål man har, hva man trenger å forbedre, hva man gjør bra og hvordan ens atferd påvirker andre. En slik vurdering av en selv vil bidra til å få en forståelse over egen situasjon og gi motivasjon til å utnytte de læringsmulighetene som er tilgjengelige (Van Velsor et al., 2010, s. 7).

Elementet *utfordring* skjer ved utfordrende opplevelser der man tvinges ut av sin komfortsone. Ved å være utenfor komfortsonen vil man stille spørsmålsteget ved egne evner og tilnærming til utfordrende situasjoner. Opplevelser som krever nye ferdigheter og nye måter å se seg selv i forhold til andre kan være svært utfordrende, og krever at man utvikler nye kapasiteter eller utvikler sin forståelse og tilnærming for å håndtere disse opplevelsene. Slike utfordrende opplevelser gir mulighet for læring i fremmede situasjoner. Ved at man kun arbeider innenfor komfortsonen sin, baserer man sine handlinger på allerede etablerte tilnærminger og eksisterende styrker, men man lærer og utvikler seg nødvendigvis ikke like mye. Her fremheves det at en variasjon av utfordringer vil medføre en utvikling innen et bredt spekter av kapasiteter som en leder trenger. Dette fordi ledere lærer forskjellig fra ulike erfaringer, og det fremheves at man lærer best ved praktisk erfaring (Van Velsor et al., 2010, s. 8-9).

Selv om utfordrende opplevelser «strekker» lederen og påpeker svake og sterke sider ved en selv, er disse opplevelsene mest effektive når de inkluderer *støtte*, som er det tredje elementet. Ved å prate med andre vil dette kunne bidra til læring, gjennom at man deler tanker, utfordringer og reflekterer rundt hvordan man har håndtert eller opplevd en situasjon. En spesielt viktig kilde til støtte i forbindelse med endring av atferd og læring av nye ferdigheter, trekkes frem som ens nærmeste leder. Har man ikke støtte i andre eller noen å prate med, kan man fort bli overveldet av utfordrende opplevelser, og det er ikke sikkert man klarer å ikke hente frem læringsutbyttet av situasjonen (Van Velsor et al., 2010, s. 12-13).

## **2.4 Mentor og mentoring**

Et av verktøyene innen lederutvikling er mentoring. En mentor er en person som skal stimulere til læring og utvikling. Det vil være behov for at den som skal være mentor har opplæring og trening i rollen, herunder hva som gir læring, både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Mentoren er ofte en erfaren leder eller fagspesialist, og den kompetansen mentor har tilegnet seg gjennom bred leder- og arbeidserfaring, samt organisasjonserfaring er viktig (Ekeland, 2014, s. 24).

Den personen som skal utvikles og læres omtales ofte som adept, men også begreper som kandidat eller mentee blir ofte brukt. Det er gjennom et samarbeid med mentor at adepten får tilgang til

---

erfaringer, kunnskap og nettverk. En adept ses på som en person som gis muligheter til å utvikle sine lederegenskaper (Ekeland, 2014, s. 22).

Mentoring kan beskrives som en støtterelasjon mellom en mer erfaren og en mindre erfaren person. I denne studien er den mindre erfarne personen en ny offiser som skal bli førstegangsleder. Dette vil ses i sammenheng i påfølgende underkapitler.

### **2.4.1 Mentoring**

Mentoring er en gjensidig læringsprosess som er bygget på tillit. Denne prosessen bygger på refleksjon rundt en selv, ens verdier og egne valg. Herunder utfordringer personen har i sin organisasjon, til å ta det ansvaret som er forventet og utfylle sin rolle (Ekeland, 2014, s. 42). Dette er en utviklingsprosess som gir bevissthet om en selv, egne sterke sider, ressurser, rolle og identitet. For å kunne gjøre dette er det i mentoring et mål å få adepten til å mestre og ta ansvar for sin egen læring. En adept som er blitt leder for første gang har behov for støtte til å bli bevisst sin egen atferd, og utvikle denne og holdninger som innbyr til tillit og troverdighet. Det vil være viktig å lære seg hvordan man skal oppnå mål og innflytelse gjennom andre.

Refleksjon er en viktig del av en mentoringsprosess, og gir mulighet for både adept og mentor til å ha en person å reflektere sammen med. Dette er en mental prosess som er knyttet til oppmerksomhet rundt egne følelser, tanker og handlinger, som igjen kan gi ny læring, mening eller forståelse (Ekeland, 2014, s. 153).

Mentoren må ha kunnskap og erfaring om hvordan organisasjonen fungerer, og trening i kommunikasjonsferdigheter. Kontinuerlig trening og læring vil være avgjørende for å fylle rollen over tid, og kunne utvikle seg i denne. Dette gjør at ikke bare adepten får utvikling og læring i prosessen, men også mentor (Ekeland, 2014, s. 24).

Mentoring må betraktes ut fra den konteksten den er en del av, der man skiller på uformell mentoring, og strukturert og formalisert mentoring. Strukturert og formalisert mentoring kan være en del av et lederutviklingsprogram i organisasjon, mens uformell mentoring inkluderer mennesker man har møtt som har spilt en rolle som mentor, uten at det er en del av et system (Mathisen, 2015, s. 21-22). Som et viktig prinsipp når det gjelder mentoring knyttet til lederutvikling, skal mentor ikke tilhøre samme organisasjon som sin adept (Ekeland, 2014, s. 30). Dersom mentor og adept er fra samme organisasjon, skal de organisasjonsmessig være plassert langt fra hverandre. Dette for at mentoren skal kunne se adepten uten forutinntatte oppfatninger (Ekeland, 2014, s. 39). Valget mellom en intern eller ekstern mentor vil innvirke på den daglige kontakten, og mentors kjennskap til avdeling og de arbeidsoppgaver adepten innehar (Mathisen, 2015, s. 57).

En lederutviklingsprosess er å ta ansvar for egen læring. I dette ligger selvledelse, der fokuset er på hvem vi er, hvem vi vil være, våre verdier og hvordan vi vil fremstå. God selvledelse handler om å

---

identifisere verdier, behov og ressurser man har tilgjengelig. Dette innebærer at man tar initiativ og ansvar for egen læring- og utviklingsprosess og har en strategi for hvordan man skal oppnå det man ønsker (Ekeland, 2014, s. 166-167). Det er avgjørende med realistiske forventninger, og at forventninger til forholdet mellom adept og mentor blir kommunisert (Mathisen, 2015, s. 79) For å kunne innføre mentoring i organisasjonen er det viktig å undersøke hvilke holdninger organisasjonen har til lederutvikling, og om dette er noe som prioriteres. Det må samtidig klargjøres hva som er behovet og hva organisasjonen ønsker å oppnå. Det krever også at organisasjonen er stor nok, da det er et poeng at mentor og adept ikke har en relasjon til hverandre, hverken ledelsesmessig eller at de er i samme avdeling (Ekeland, 2014, s. 185).

Det er også et poeng at et mentorprogram er forankret hos toppledelsen i organisasjonen, og det settes av tid og ressurser til gjennomføring. For å kunne gjennomføre mentorprogram må organisasjonen ha en klar målsetting, slik at alle involverte er klar over hva som er styrende for gjennomføringen. Med mentoring skal både mentor og adept utvikle seg i en lederrolle, og basert på denne utviklingen skal også organisasjonen utvikle seg (Ekeland, 2014, s. 187).

### **2.4.2 Førstegangsleder**

Når man blir leder i en ny organisasjon kreve det en omfattende læringsprosess der man skal lære seg å kjenne organisasjonen og dens kultur, medarbeidere og arbeidsflyt. Ut fra dette vil man til å begynne med å forsøke å forme sin egen rolle ut fra egne ønsker, prioriteringer, holdninger og vurderinger. Ved at luftkrigsskolens kadetter skal overta en lederposisjon, arver de stillingen, og trer inn i en allerede etablert organisasjon og kultur. Dette vil være med å sette preg på lederens handlingsrom når han eller hun skal forsøke å forme rollen på sin egen måte (Haaland & Dale, 2005).

De fleste nye offiserene i luftvern er tiltenkt rollen som troppssjef. Her har man ansvar for både personell og materiell, man er et bindeledd mellom tropp og avdelingsledelse, og man har en administrativ rolle gjennom planlegging og forvaltning. Dette vil være personer som er førstegangsledere, da de er rekruttert direkte fra førstegangstjeneste eller videregående, og har dermed ingen erfaring som leder før de startet i Forsvaret. På LKSK har offiserene fått en lederutdanning i bunn, men det vil i møte med en avdeling i en konkret lederrolle være et stort steg fra teori til praksis. Forskning innen tema om førstegangsledere konkluderer med at førstegangsledere ikke er forberedt på møtet med en formell lederrolle med et personal- og arbeidsgiveransvar, og at den lederutdanningen man har fått ikke var til hjelp og støtte i møte med en konkret lederrolle i en spesifikk kontekst (Dale, 2015). Livet til en førstegangsleder blir preget av hvor godt forberedt man er, og hvor mye støtte og oppfølging man får i sin organisasjon. En lederutdanning har til hensikt å forstå ledelse som et fenomen, men det er ikke dermed sagt at dette gjør lederne i stand til å møte lederrollen i praksis. En lederutdanning kan si mye om hva og hvorfor, men ikke så mye om hvordan.

---

Førstegangsledere bør ha en intern mentor til stede i lederskiftet, og denne støtten bør være tilgjengelig spesielt det første året (Dale, 2014, s. 170). Dale (2014) mener også at det er en ulempe med ekstern mentor, fordi de ikke kjenner organisasjonen godt nok.

## 2.5 Kritikk til lederutviklingsteori

Det stilles spørsmålsteget ved om lederutvikling medfører ønsket effekt, spesielt lederutviklingsprogrammer og deres effekter (Westli et al., 2012). Ofte er lederutvikling knyttet til lederutviklingsprogrammer utenfor organisasjonen, og ved at programmet ikke integreres i organisasjonen vil det forbli en utvendig aktivitet. Overføringslæringen fra programmet og tilbake til avdelingen kan være liten. For å kunne oppnå en meningsfylt lederutvikling må den fungere innenfor den organisasjonen og den kulturen der lederen har sitt daglige virke. Vanligvis mangler organisasjoner kompetanse til å til å foreta analyser og tilpasninger som er viktige for lederutviklingen (Arnulf, 2020, s. 115). Lederutviklingstiltak kan være bortkastet om man ikke knytter dette til strategi og grundige forhåndsanalyser.

Det må foreligge et behov, og ved at tiltaket ikke er behovsprøvd er det mindre sannsynlig at man vil oppnå ønskede resultater (Kuvaas & Dysvik, 2012). Allio (2005) hevder i sin artikkel *Leadership development: teaching versus learning*, at det er lite som tyder på at det er bevist effekt av lederutviklingsprogrammer. Tilnærmingen og måten programmene er bygget opp på er for enkle i møte med det komplekse og uforutsigbare i en leders mange roller. Han sier videre at lederutvikling ikke kan læres bort, men kan læres. I dette legger han at man ikke kan ta kurs eller utdanning for å bli en leder, man lærer å være en leder gjennom å lede. Lederskap er en aktivitet som må trenes og ikke kan læres gjennom teori og kunstige kurssettinger.

Arnulf (2020) hevder at et sentralt problem i utvikling av ledere handler om tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger kan oppnå uheldige konsekvenser, hvis de truer ens selvbylde vil de oppleves som ubehagelige og uforståelige. Slike tilbakemeldinger kan bli avvist av mottakeren, noe som igjen fører til dårligere læringseffekt. Tilbakemeldinger vil også være avhengige av oppfølging og trening i ettertid. Spesielt gjelder dette 360 graders tilbakemeldinger, der det er viktig med en grundig gjennomgang i etterkant, slik at man får en forståelse for hvordan man kan endre atferd (Yukl, 2010, s. 472).

## 2.6 Tidligere forskning på lederutvikling i Forsvaret

Hågensen og Martinsen (2019) har i sin studie om lederutvikling i Hæren diskutert lederutvikling med bakgrunn i *Konsept for lederutvikling i Hæren*. Studien belyste at den eneste formaliserte formen for lederutvikling foregikk gjennom medarbeidersamtale. Ut over dette skjer lederutvikling som

---

erfaringslæring gjennom lederroller man innehar. Det eksisterer ifølge Hågensen og Martinsen ingen rød tråd på hvordan man blir lederutviklet etter Krigsskolen, og man blir ikke målt på å utøve dette mot sine underordnede.

Konradsen (2012) belyser i sin studie Forsvarets lederutviklingspraksis og forankring i HR-strategi. Her viser funnene i studien til at lederutvikling ikke organiseres og styres helhetlig i Forsvaret. Det er i liten grad føringer fra ledelsen, og i større grad noe som initieres selv fra fagmiljøene. Hun argumenterer også for at lederutviklingspraksisen ikke er forankret i Forsvarets HR-strategi fordi man mangler et helhetlig lederutviklingskonsept. Ved å få en mer helhetlig tilnærming vil dette kunne gi en organisatorisk effekt, samt allokere ressurser for bedre utnyttelse.

Aksdal og Vatne (2018) sin studie omhandler hvordan offisersrollen blir påvirket av den nye personellordningen i Forsvaret. Studien viser blant annet at offiserens profesjonsidentitet påvirkes fordi man ikke vil ha samme fagkompetanse som tidligere, og at fremtidens offisersrolle dermed ikke er klart definert. Dette med bakgrunn i at man starter på krigsskoleutdanning rett etter videregående, eller gjennomført førstegangstjeneste. Luftforsvaret må gjøre en grundig jobb for å definere offiserens rolle, først for utdanningsinstitusjonene som skal forme dem, og videre for avdelingene slik at man har en felles forståelse for offiserens rolle, ansvar og myndighet.

Andre studier som omhandler forskning innen tema for denne studien er:

Sagosen (2016), med studien «Offiser og befal – lede sammen?». Oppgaven ser på lederteam i Hæren, med fokus på roller og samhandling etter innføring av OMT.

Fog (2016) «Offiseren – Hva nå?», en studie av militærordningens implikasjoner for offisersrollen på avdelingsnivå i Hæren. Funn i studien viser at offisersrollen vil bli påvirket innenfor dimensjonene makt, autoritet, ledelse og offiserkompetanse.

Luktvaslimo (2013) «Ledelse og lederutvikling i Forsvaret.» Studien søker å få en bedre forståelse for hvordan lederutviklingspraksisen kan videreutvikles.

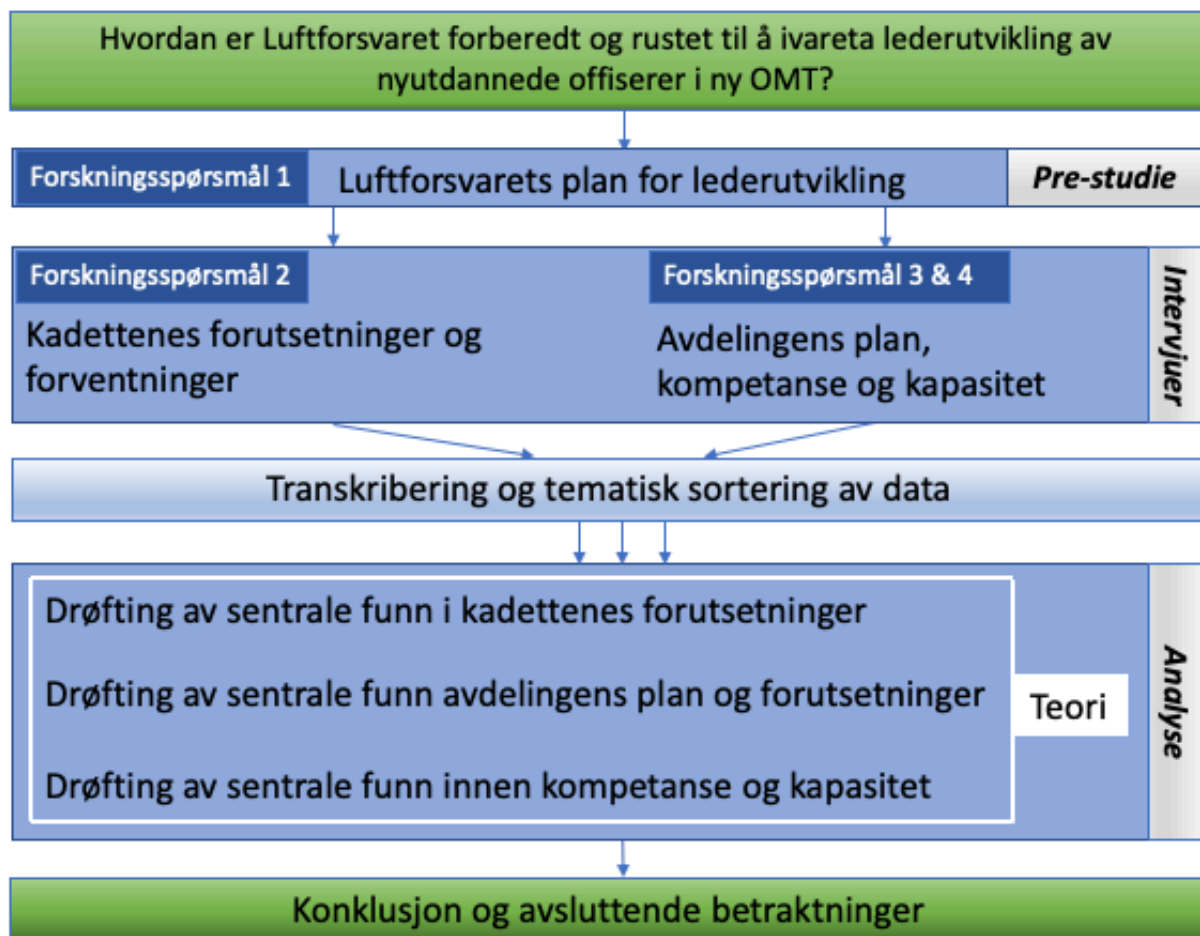
Vindenes (2010) «Lederutvikling i Hæren». Studien omhandler lederutvikling på avdeling etter Krigsskole, der inntrykket er at det mangler strategier for lederutvikling etter krigsskolen.



# 3 Metode

Det vil i dette kapitlet redegjøres for undersøkelsens design, metode for innsamling av data, og hvordan dataen ble analysert for å tilnærme seg problemstillingen. Avslutningsvis vil forskningskvalitet diskuteres, hvor styrker og svakheter med valgt metode drøftes.

## 3.1 Undersøkelsens design



Figur 1: Illustrasjon av oppgavens fremgangsmetode

Illustrasjonen over viser hvordan undersøkelsens design er bygget opp.

Forskningsspørsmålene vil ta for seg hvert sitt objekt som er relevant for problemstillingen, henholdsvis Luftforsvarets retningslinjer, kadettene som skal lederutvikles, og avdelingen som skal gjennomføre lederutviklingen. Pre-studie ble gjennomført for å skaffe et utgangspunkt for hvordan Luftforsvaret så for seg lederutvikling under ny OMT, samt i hvilken grad avdelingene var blitt

---

forberedt gjennom retningslinjer eller direktiver. Sentrale begreper hentet fra denne pre-studien hjalp til å forme intervjuguidene.

Analysen vil drøfte hvert sitt forskningsspørsmål, og benytte teori fra kapittel 2 som et teoretisk fundament og analytisk rammeverk i drøftingen.

## 3.2 Innsamling av data

### 3.2.1 Pre-studie

Pre-studien hadde til hensikt å se nærmere på hvilke grep som har blitt gjennomført av Luftforsvaret, med tanke på lederutvikling, ved Luftforsvarets avdelinger etter OMT og utdanningsreformen. Dette inkluderte hvilke retningslinjer om lederutvikling som fantes i Luftforsvaret og ved avdeling. Pre-studien ble gjennomført ved uformelle samtaler med Luftforsvarsstaben (LST) og søk etter relevant dokumentasjon i FOBID<sup>1</sup>. Siden OMT fortsatt er ganske nytt i Forsvaret, ble det undersøkt om det fantes retningslinjer under utarbeidelse som avdelingen var kjent med, men som ennå ikke er formelt utgitt. Pre-studien var også ute etter å finne ut om Luftforsvaret har orientert og forberedt undergitte avdelinger på oppfølging av nye offiserer etter endt GOU. Det eneste relevante funnet fra dokumentøket var «Luftforsvarets policy til bruk i forbindelse med implementering av OMT i Luftforsvaret» (Luftforsvaret, 2019). De samlede funnene drøftes i kapittel 4 for å besvare på forskningsspørsmål 1, *Hva er Luftforsvarets plan for lederutvikling av nye offiserer?*

### 3.2.2 Gruppeintervju og enkeltintervju som metode

Hoveddelen av dataen ble innsamlet gjennom intervjuer. Intervju egner seg spesielt godt hvis det er få enheter som skal undersøkes, og man er interessert i hva den enkelte mener eller hvordan vedkommende tolker et fenomen (Jacobsen, 2018, s. 147).

I studien ble det gjennomført hovedsakelig gruppeintervjuer, men også to enkeltintervjuer. Et gruppeintervju er egnet for å forstå deltakernes erfaringer og perspektiv, samt er hensiktsmessig metode når man ønsker å få frem gruppens felles synspunkter (Brandth, 1996, s. 147). Metoden bidrar til at intervjuobjektene meninger kan bekrefte eller nyansere forskerens syn på temaet og bringe frem nye perspektiv. Gruppeintervju bidrar til at den enkelte reflekterer og utvikler meninger sammen med andre (Jacobsen, 2018, s. 160). Det oppstår en samhandling som utløses av forskerens spørsmål, som bidrar til stimulering av ideer, tanker og minner. Deltakerne hjelper hverandre med å tenke og huske erfaringer og hendelser (Brandth, 1996, s. 155). Ved at både kadettene og avdelingen har mange andre daglige oppgaver, kan derfor gruppeintervju hjelpe til å stimulere en god diskusjon på temaet.

---

<sup>1</sup> Forsvarets oversikt over bestemmelser, instruksjoner og direktiver

---

Utfordringer det er viktig å tenke på ved gruppeintervju, er at de mest dominerende i gruppen kan forme andres meninger, og at samtalen kan skli vekk fra temaet. For forskeren er det viktig å være klar over dette, slik at man kan styre samtalen tilbake til tema, samt utfordre de i gruppen som er mer tilbakeholden (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016, s. 147).

En annen ulempe med metoden er at individuelle synspunkter har en tendens til å tones ned i gruppeintervjuer, og resultatene blir en delt forståelse blant deltakerne. Det blir da vanskelig å skille mellom individuelle meninger og gruppens meninger (Amdahl, 2002, s. 4).

For å balansere ulempene, ble det i tillegg gjennomført individuelle intervjuer hvor hensikten var å gå i dybden på temaet med noen få utvalgte respondenter. Dette ga anledning til at intervjuobjektet kunne utdype sine synspunkter, og dele tanker og opplevelser som kanskje ikke er like lett å formidle i en gruppesituasjon. Her var det også enklere å stille oppfølgingsspørsmål, og sørge for at uklarheter og presiseringer ble ivarettatt. På denne måten kom det frem nyanser som ikke kom frem på gruppeintervju.

For å fremme refleksjon rundt lederutvikling hadde intervjuene åpne spørsmål, med støttespørsmål underveis, som bidro til å konkretisere hva deltakerne mente. Synspunkter utover dette var av stor verdi for undersøkelsen, og bidro til å belyse nye momenter. Samtalepunkter og spørsmål ble utformet med tanke på å kartlegge de tidligere nevnte faktorene som påvirker lederutvikling, samt retningslinjer utgitt av Luftforsvaret som ble kartlagt i pre-studien.

### **3.2.3 Undersøkellesobjekt**

LVBN Ørland ble valgt som undersøkelsesobjekt. Offiseren vil i løpet av sine første år i tjeneste lede erfarne befall og spesialister, samt soldater inne til førstegangstjeneste. Dette gjør at ledelse av personell er i fokus, som gjør at LVBN egner som undersøkelsesobjekt innenfor temaet lederutvikling. Luftvernstrukturen i dag er hierarkisk oppbygd. LVBN består av en bataljonsstab, med to underliggende batterier og en luftverntaktisk skole. Innenfor batteriene er strukturen bygd opp med lag, tropper og stabsfunksjoner, der produksjons- og styrkestruktur skal være tilnærmet like.

Avdelingen har to inntak i året med førstegangstjenestegjørende soldater, der avdelingen gjennomgår rekruttskole og fagutdanning av soldatene. De to batteriene er like i struktur og innehar fire tropper i hvert batteri. Tilføring av troppssjefer skjer gjennom Luftkrigsskolen, der nyutdannede offiserer tiltrer stilling etter ferdig skolegang. Innen troppsforband er det befall, spesialister og soldater på lagsnivå. Samtidig skal nye offiserer ha en rolle som ildleder, som krever en faglig sertifisering/autorisering, slik at man innehar en operativ kommandorolle gjennom sin funksjon.

LVBN ble også valgt da jeg selv har lang erfaring ved avdeling, og har dermed god tilgang til både intervjudeltakere og styringsdokumenter som ligger til grunn for lederutvikling i avdelingen.

---

### 3.2.4 Intervjudeltakere

Ved gruppeintervju anbefales det å ha mellom fem til ni deltakere per gruppe, og det anbefales med to til flere grupper for å få inn mer nyansert informasjon (Jacobsen, 2018, s. 162). Gruppestørrelsen vil ha stor innvirkning på hvordan synspunkter utveksles. Hvis gruppen er for liten vil det begrense meningsutvekslingene, og hvis gruppen er for stor kan det føre til inaktivitet eller splittelse i gruppen (Jacobsen, 2018, s. 161). Sammensetningen av en gruppe er også sentralt, da de resultatene man får ut av et gruppeintervju avhenger av hvem som sitter i gruppen. De som settes sammen i en gruppe må ha et minstemål av felles opplevelser, dette være seg alder, eller erfaring fra samme yrke som noen eksempler. Man kan også velge å bryte opp homogeniteten ved å bringe inn personer som har ulik alder eller yrke (Jacobsen, 2018, s. 184).

Intervjudeltakerne ble valgt ut på bakgrunn av forskjellige sett med kriterier. Dette endte med fire ulike grupper. Den første gruppen besto av elever på LKSK som graduerer sommeren 2021, og skal være offiserer og ledere ved luftverns avdelinger i Luftforsvaret. Den andre gruppen besto av offiserer på troppsnivå i Luftvern bataljonen som har vært i avdeling noen år. Den tredje gruppen besto av offiserer på erfarent løytnantsnivå og ungt kapteinsnivå med erfaring fra ulike lederstillinger i avdelingen. Den fjerde gruppen besto av avdelingsledelsen. Sistnevnte skulle avdekke hva de tenkte angående lederutvikling i avdeling, og hvordan dette på en god måte skal systematiseres. Gruppene besto av for det meste av offiserer.

Gruppene var sammensatt av personer med samme yrke og tilnærmet lik offisersgrad, og ses derfor på som en homogen gruppe. Dette gir deltakerne et felles erfaringsgrunnlag, og med samme opplevelse av et tema kan utveksling av erfaringer være lettere. Mennesker kommuniserer ofte lettere med de man føler man kan identifisere seg med (Jacobsen, 2018, s. 185). Fordelen ved at man kjenner hverandre, er at man er trygge på hverandre og har lettere for å ta del i samtalen. På denne måten kan man også utdype hverandres perspektiver. Man skal likevel være oppmerksom på at kolleger kan være reservert for å dele enkelte meninger, spesielt hvis de motstrider de andre gruppemedlemmenes oppfatninger om tema.

Kjønnsfordeling ble ikke ansett som relevant for studien, men alle gruppeintervjuene hadde begge kjønn representert. Personell valgt ut til enkeltintervju var personell med lengre erfaring innen avdelingen, og som sitter på personellansvar til daglig. Disse intervjuene bidro til en dypere kunnskapsforståelse for forsker i forkant av gruppeintervjuene.

### 3.2.5 Gjennomføring av intervju

Studien er registrert hos Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) og Forsvarets forskningsnemnd. Lagring av datamateriale og personvern er ivarettatt etter NSDs retningslinjer.

---

Intervjuene er gjennomført ved LVBN og ved Luftkrigsskolen i perioden 22.03 - 24.03.21. Samtykkeskjema og informasjonsskriv ble sendt til deltakerne i forkant av intervjuet. Samtlige ga samtykke uten reservasjoner. Gruppeintervju og enkeltintervju ses her under ett. Intervjuenes varighet var på ca. 1 time, og ble gjennomført i grupperom og møterom hos Luftkrigsskolen og hos Luftvern bataljonen. Det ble gjort lydopptak av hensyn til den skriftlige analysen, samtidig som det ble gjort notater. Intervjuene startet med en presentasjon av problemstillingen og temaet, deretter en presentasjonsrunde slik at alle skulle føle seg komfortable med å snakke i gruppe (Johannessen et al., 2016). Intervjuguiden ble fulgt og hadde åpne spørsmål for diskusjon. Det var på forhånd utarbeidet tre ulike intervjuguider, for henholdsvis kadetter, mellomledere og avdelingsledelsen. På bakgrunn av Covid-19 var det noen utfordringer med å få samlet personell, og ved flere av gruppeintervjuene var det personell som ikke kunne møte på grunn av karantene eller sykdom. Gruppene ble derfor mindre enn planlagt, med fire til fem deltakere i hver gruppe. Det må også nevnes at noen av intervjuene bar preg av et tidspress på avdelingen, der det opplevdes at det ble hastet gjennom spørsmål for å bli ferdige. Dette kan også være med å påvirke svarene som er gitt, og dette gjaldt spesielt en gruppe. Ett av enkeltintervjuene ble gjennomført på telefon via face-time på grunn av karantene.

Godkjennelse fra NSD er vedlegg 1.

Godkjennelse fra Forsvarets forskningsnemnd er vedlegg 2.

Informasjonsskriv og samtykkeskjema for LKSK og LVBN er vedlegg 3.

Intervjuguide for LKSK og LVBN er vedlegg 4.

### **3.2.6 Fordeler og ulemper ved å studere egen organisasjon**

Ved å selv ha jobbet i denne avdelingen tidligere var det viktig å se på hvilke fordeler og ulemper det ligger i å studere egen organisasjon. En av fordelene er at man vet hvilke uformelle strukturer som finnes, og hvilket språk som benyttes i avdelingen. På denne måten vet man bedre hvordan man skal gå frem for å få tak i informasjon. En bevisst ulempe med erfaring fra avdelingen er at det kan det være vanskelig å holde den kritiske avstanden til undersøkelsesobjektet. Selv om man ønsker å være nøytral, kan man bli oppfattet som partisk, og at man er der på oppdrag fra ledelsen. Man må også unngå å se seg blind på erfaringer man har fra tidligere (Jacobsen, 2018, s. 56-57). Det var av den grunn viktig å ikke være forutinntatt til temaer før undersøkelsen, og spørsmålene i intervjuene var av en åpen karakter.

Egen offisersgrad kan være med å forme svarene til deltakerne i intervjuene, spesielt hvis de har lavere grad, og dermed former svarene etter hva de tror intervjuer ønsker å høre. Intervjuene ble derfor gjennomført i sivilt, og det ble gjort klart for intervjuobjektene at denne oppgaven ikke var på bestilling fra organisasjonen, samt at svarene vil kun bli benyttet til forskers oppgave.

---

Det opplevdes som positivt å kjenne flere fra avdelingen da intervjuobjektene fremsto som ærlige og direkte i sine svar og diskusjoner rundt ulike spørsmål.

### **3.3 Analyse av dataene og identifisering av kategorier**

Det innsamlede datamaterialet ble transkribert, og tematisk analyse ble benyttet for å sortere og behandle dataene. Tematisk analyse er en beskrivende presentasjon av kvalitative data, og formålet er å formidle det tematiske innholdet i dataene ved å identifisere felles temaer i datamaterialet. Metoden benyttes for å identifisere, analysere og rapportere mønster eller ulike tema innen datamaterialet, i dette tilfellet de transkriberte intervjuene. Dette bidrar til å oppsummere nøkkelaspekter ved stort datamateriale (Braun & Clarke, 2006).

Denne analysemetoden har normalt seks ulike faser (Braun & Clarke, 2006, s. 87).

Den første fasen innebærer å bli kjent med datamaterialet som er innsamlet. Dette ble gjort ved at alle intervjuene ble transkribert fullt ut.

Den andre fasen er å lage koder. Med dette menes at man identifiserer mønstre i dataene, og hvilke aspekter med dataen som fremstår som interessante å analysere. Kodingen ble gjort ved at utvalgte sitater ble satt i forskjellige kontekster for å finne forskjellige sammenhenger. I intervjuene snakket man sjelden nøyaktig om de samme tingene, og mange av uttalelsene kunne ha betydninger for flere aspekter av problemstillingen. Sitatene ble derfor satt inn i en matrise etter forskjellige innhold uten at de på dette tidspunktet var knyttet til et spesifikt tema eller kategori.

I den tredje fase søker man etter tema. Temaene identifiserer sammenhengende aspekter av kodene/dataen og er relevante til forskningsspørsmålet. Tidligere nevnte matrise ble gjennomgått, og sitater ble satt under forskjellige temaer for å finne relevante sammenhenger.

I fase fire evaluerer man ulike tema, og at tema adresserer forskningsspørsmålet og reflekterer innholdet i datamaterialet. I denne fasen vil man også revurdere sitater under hvert tema. Noen av spørsmålene fra intervjuene var stilt basert på funnene fra pre-studiet, og disse temaene var derfor forholdsvis forventede. Selv om noen temaer var forventede, ble alle temaene formet av svar fra intervjuene. Dette resulterte i flere uforventede aspekter knyttet til problemstillingen, noe som styrker forskningskvaliteten ved denne metoden.

Den femte fasen vil man definere og gi temaene navn. Disse fremgår under.

Sjette fasen er å drøfte analysen opp mot problemstilling og teori, noe som gjøres i kapittel 5.

Tematisk analyse er ikke en lineær prosess, men innebærer en konstant bevegelse frem og tilbake mellom de ulike fasene. Spesielt fase tre og fire var veldig dynamisk etter hvert som nye aspekter kom tydeligere frem i analysen.

---

Forskningsspørsmål 2 var utgangspunkt for intervjuet med kadettene. Dataen ble analysert og først kategorisert under hovedtemaet *Forutsetninger og forventninger kadettene har med seg fra LKSK*.

Deretter ble tre underkategorier identifisert:

- Lederutvikling som modningsfag
- Oppfølging og veiledning
- Forventninger til oppfølging av lederutvikling ved avdeling

Forskningsspørsmål 3 var utgangspunkt for intervju med operativ avdeling.

Gjennom analysen ble følgende underkategorier knyttet til hovedtemaet *Forutsetninger og plan for lederutvikling ved operativ avdeling*:

- Avdelingsplan for lederutvikling
- Fagutdanning versus lederutvikling
- Tilnærming til mentoring
- Tilretteleggelse for lederutvikling første året

For forskningsspørsmål 4 ble følgende underkategorier knyttet til hovedtemaet *Kunnskap og kompetanse for lederutvikling ved operativ avdeling*:

- Kompetanse hos erfarne offiserer til å bedrive lederutvikling
- Metoder og verktøy for å bedrive lederutvikling
- Karriereutvikling

Kategoriseringen danner grunnlaget for inndelingen av drøftingskapitlene.

### **3.4 Oppgavens forskningskvalitet**

Ved en undersøkelse er det viktig å se på om metoden som er brukt har gyldighet og pålitelighet. Gyldighet handler om den empirien man har samlet inn gir svar på spørsmålene som er stilt. Her skiller man mellom intern gyldighet og ekstern gyldighet, der intern gyldighet handler om studiens metode og fremgangsmåte, og om denne er egnet til å fremskaffe nødvendig og troverdig data til å besvare problemstillingen. Herunder om det er samsvar mellom virkelighet og forskerens beskrivelse av denne. Ekstern gyldighet og relevans omhandler i hvilken grad funnene kan overføres til andre sammenhenger og om det er mulig å generalisere funnene til en større populasjon (Jacobsen, 2018, s. 17). Denne studien har fokusert på én avdeling; LVBN i Luftforsvaret. Denne bataljonen er som tidligere nevnt hierarkisk oppbygd og på denne måten tilnærmet lik mange andre avdelinger i Forsvaret. Dette betyr at den kan ha validitet mot andre avdelinger i Forsvaret, også utenfor Luftforsvaret, men den er muligens ikke like gjenkjennbar hos avdelinger med annerledes struktur sammenlignet med LVBN. Det kunne derfor vært ønskelig å sett på flere avdelinger i Forsvaret da andre avdelinger kan ha forskjellige tilnærminger til problemstillingen. Oppgavens tid og omfang tillot

---

ikke dette, men det er isteden sett til tidligere oppgaver som omhandler lederutvikling innenfor andre forsvarsgrener som et sammenligningsgrunnlag.

Med en kvalitativ undersøkelse vil data komme fra en kilde, enten det er et dokument, en situasjon eller intervjuobjekt. Gyldigheten vil derfor være avhengig av disse kildene. Et vanlig problem er å ikke få tak i de rette kildene (Jacobsen, 2018, s. 229). Pålitelighet og troverdighet går ut på om dataene er til å stole på, og om det som presenteres er sant eller ikke (Jacobsen, 2018, s. 17). Selv om kun én avdeling ble undersøkt, ble det i gjengjeld intervjuet et bredt utvalg innad på avdelingen. Dette for å dekke kjennskap til temaet fra de som kun hadde vært på avdelingen i noen år, til avdelingsledelse med lang erfaring. Dette vil bidra til å øke påliteligheten til undersøkelsen. Samtidig ble undersøkelsen hentet fra et nåtidsbilde i en organisasjon som stadig er i endring, og som kan se annerledes ut i morgen.

Innsamling av data og i hvilken fase av undersøkelsesprosessen dette ble gjennomført vil ha en betydning for hvor gyldig dataene er. Intervjuene ble gjennomført på et ganske sent tidspunkt av studien. På denne måten har man mer kunnskap om fenomenet som undersøkes. En svakhet her er at man sent i studien kan se seg blind på nye forhold og momenter, og kun leter etter informasjon som støtter opp de antakelser gjort tidligere i undersøkelsen (Jacobsen, 2018, s. 232). Dette ble løst ved at intervjuene i stor grad inneholdt åpne spørsmål, og ved at tematisk analyse ble benyttet for å sortere datamaterialet.

En annen svakhet rundt innsamlingen av data var størrelsen på en av gruppene, som kun var på tre personer, der denne gruppen ble mindre enn det teorien anbefaler. Dette kan bidra til å begrense meningsutvekslingene i gruppen. Ved at personene i gruppen hadde lang erfaring innen avdelingen og var godt kjent med hverandre var opplevelsen at det ble en god diskusjon i gruppen med flere meningsutvekslinger dem mellom. Dette gjorde at den enkelte fikk større rom og anledning til å fortelle sin historie.

Det ble også kun intervjuet en gruppe fra LKSK. Dette kan være litt lite for å kunne representere mangfoldet kadetter som graduerer til sommeren. Samtidig tilhørte samtlige kadetter Luftvern, og ble dermed representative for den avdelingen som undersøkes.

Informasjon som kommer ved intervju, kan enten være en direkte reaksjon på spørsmål fra forskeren eller den kan komme spontant fra intervjuobjektet. Ved intervju er data som kommer uoppfordret fra intervjuobjektet ofte tillagt større gyldighet, hvorav kun svar på spørsmål kun gir forskeren det en spør etter, som igjen virker førende for de videre opplysningene som informanten gir (Jacobsen, 2018, s. 232). I gruppeintervjuene ble det mer diskusjon rundt spørsmålene enn kun direkte reaksjon på et gitt spørsmål. Dette gjorde at det kom mer spontane og uoppfordrede svar fra intervjuobjektene.



---

Selv om studien undersøker kun én avdeling som gir liten ekstern gyldighet, har funnene god pålitelighet gjennom at det var et bredt utvalg på avdelingen som ble intervjuet. I hvilken grad funnene er dekkende for hele Luftforsvaret som organisasjon vil ikke studien gi svar på, men studien kan likevel gi en indikasjon på i hvilken grad Luftforsvaret har forberedt sine operative avdelinger for ivaretagelse og oppfølging av nye offiserer i ny OMT. Uformelle samtaler med ledere av andre avdelinger i Luftforsvaret har bekreftet mange av de samme funnene i denne studien, men dette er ikke dokumentert, og vil derfor ikke brukes videre i oppgaven. Dette er likevel en indikasjon på at funnene har en validitet på tross av at kun én avdeling er undersøkt.

---

## 4 Forsvarets syn på ledelse

Dette kapitlet vil se nærmere på aspekter tilknyttet Forsvaret som institusjon. Dette for å sette oppgaven og funnene i riktig kontekst. Problemstillingen gjør at det er viktig å kjenne til hva Forsvaret tenker om ledelse, og hvordan OMT virker inn på utdannelsen og karriereløpet til en offiser.

Forsvarets syn på ledelse forteller også hva de nye offiserene skal lederutvikles *til*, med andre ord hvordan ønsker Forsvaret at lederskapet til offiserer skal være.

Dataen er hentet inn fra pre-studien, og det viktigste funnet knyttet til problemstillingen, «Luftforsvarets policy til bruk i forbindelse med implementeringen av OMT i Luftforsvaret» (Luftforsvarets policy), vil sammen med Forsvarets syn på ledelse benyttes for å svare på forskningsspørsmål 1: *Hva er Luftforsvarets plan for lederutvikling av nye offiserer?*

### 4.1 Forsvarets definisjon av ledelse

For å kunne se på lederutvikling er det en fordel å konkretisere hva Forsvaret som organisasjon definerer som ledelse. I Forsvarets fellesoperative doktriner defineres militær ledelse som «en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre» (FFOD, 2019, s. 177). Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) forklarer begrepet ledelse som summen og balansen av to perspektiver; personorientert lederskap og systemorientert styring. Lederskap er sosiale og mellommenneskelige forhold og er direkte rettet mot medarbeidere. Lederskap knyttes til planlegging og gjennomføring av militære operasjoner og omhandler ledelse av aktører. Styring knyttes til sivile forvaltningsprinsipper og regler av offentlig virksomhet, og omhandler system. Med styring menes påvirkning som utøves indirekte gjennom prosedyrer, kontrollfunksjoner og formelle strukturer. I begge perspektivene forventes det fokusering på mål og resultat. Samtidig skal oppdrag løses, og personell og materiell ivaretas (FHS, 2020, s. 8).

### 4.2 Forsvarets grunnsyn på ledelse

Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) legger vekt på et felles grunnlag for god og effektiv ledelse, med fokus på lederatferd. Dokumentet er kortfattet og fastsetter prinsipper og verdier for ledelse i Forsvaret. Hovedsakelig tar dokumentet for seg oppdragsbasert ledelse med fokus på militær ledelse (FHS, 2020).

I grunnsynet på ledelse gis retningslinjer for utøvelse av leder- og ledelsesutvikling, hvorpå sjefer og ledere på alle nivå skal ha et ansvar for å videreutvikle seg selv og sine undergitte. FGL påpeker at de mest grunnleggende forutsetningene for god og effektiv militær ledelse er situasjonsforståelse,

---

situasjonstilpasning, troverdighet, robusthet, samhold og en tillitsfull ledelseskultur. Militære ledere må kunne håndtere disse situasjonene på en effektiv og troverdig måte (FHS, 2020).

### 4.3 Forsvarets ledelsesfilosofi

Det norske Forsvaret har oppdragsbasert ledelse (OBL) som sin gjeldende ledelsesfilosofi. OBL bygger på å desentralisere beslutningsmyndigheten for å skape en større fleksibilitet og økt hurtighet ved at undergitte sjefer kan utnytte sin kompetanse, kreativitet og situasjonsforståelse. Denne filosofien innebærer en stor grad av desentralisert ledelse, og alle oppdrag må ses i lys av sjefens intensjon. Sjefens idé og intensjon gir undergitte føringer for hva som ønskes oppnådd og hvorfor (i hvilken hensikt) oppdraget skal utføres (FFOD, 2019, s. 179). Detaljene i hvordan oppdrag skal eller bør utføres er imidlertid opp til undergitte sjefer å utvikle. Intensjonens innhold og hvordan denne er forstått hos undergitt sjef og i organisasjonen står dermed sentralt i OBL. Dette muliggjør bruk og utnyttelse av virkemidler for at løsning av oppdraget kan besluttes der kompetansen og den lokale situasjonsforståelsen befinner seg (FHS, 2020, s. 13). Oppdragsbasert ledelse kan derfor forstås som en sentralisert intensjon med en desentralisert utførelse – basert og tuftet på tillit og helhetsforståelse (King, 2017, s. 131). En annen forutsetning for en slik ledelsesform er et felles begrepsapparat, utdanning og kompetanse (Ben-Shalom & Shamir, 2011, s. 102). OBL kan også omfatte bruk av detaljerte ordrer og kontroll der situasjonen krever det – og ved behov. Denne vekslingen mellom ordrestyring og desentralisert handlefrihet må være fleksibel og krever trening (FHS, 2020).

Militært lederskap handler i ytterste konsekvens om å ta livsviktige avgjørelser i komplekse, farefulle og uoversiktlige situasjoner. På denne måten må militære ledere kunne håndtere uforutsette og alvorlige hendelser på en effektiv måte. Operativt lederskap handler om å skape tillit og fremstå som gode og troverdige rollemodeller, og med dette er selvinnsikt og mellommenneskelige ferdigheter viktige mål for lederutvikling (Westli et al., 2012). I transformasjonsledelse omtales dette som individuell omtanke, der man skaper tillit ved å bygge en relasjon til medarbeider, og idealisert innflytelse som handler om å gå foran som en god rollemodell.

Utøvelse av ledelse i Forsvaret vil påvirkes av faktorer som operative og høyrisiko omgivelser, hierarki og rangordning, samt kultur og profesjonsidentitet. Ledelse ses dermed på som en av flere påvirkningsfaktorer i samspill. Lederens atferd kan ses på gjennom de tre hovedkategoriene endrings-, oppgave- og relasjonsorientering. Med militær ledelse kan dette oppsummeres med oppdragsfokus, utviklingsfokus og rollemodell. Disse kan ses i sammenheng med oppdragsbasert ledelse. Samlet utgjør dette også et rammeverk for lederutvikling i Forsvaret (Martinsen et al., 2019, s. 177-179). I Forsvaret er det viktig at lederutvikling eies av ledere på toppnivå, og at dette er forankret og fulgt opp fra Forsvarets toppledelse (Horgen, 2019). Forsvaret vektlegger at lederutvikling skal være en

---

kontinuerlig prosess gjennom utdanningssystem og i hverdagen, og leder- og ledelsesutvikling må skje nært der den faktisk skal utøves (Martinsen et al., 2019, s. 179).

## 4.4 Ny OMT

Det norske forsvaret har de siste årene gjennomgått en større omstilling med ny personellordning. I forbindelse med St. Meld 14 (2012-2013) ble Forsvarets daværende personellordning adressert, og med økt teknologisk utvikling og kompleksitet i systemer og operasjonsmønstre så man et større behov for spesialisering og økt spisskompetanse (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 8). St. Meld 14 beskrev tidligere ordninger for de ulike personellkategoriene som komplekse og fragmenterte, samt at forutsetningene som opprinnelig lå til grunn for flere av ordningene har endret seg. EBS var ikke lenger tilstrekkelig for å møte Forsvarets behov for å beholde og utvikle militære fagspesialister. Målsettingen med utredningen var å få en mer helhetlig sammenheng mellom personellordningene. Dette for å legge grunnlaget for mer effektiv bevegelse av kompetanse innad og på tvers av personellkategoriene.

Hensikten med OMT var å styrke den operative evnen gjennom en tilpasset personellordning og balansert personellstruktur, med fokus på kompetanse og forutsigbarhet for det yngre personellet i det horisontale karriereløpet (Forsvarsdepartementet, 2015). Med dette så man at Forsvaret hadde behov for færre generalister og flere spesialister. Det ville fortsatt være behov for militært personell med breddeerfaring og høyere militær utdanning, samtidig som en større andel befal ville måtte inngå i horisontale karriereløp (Forsvarsdepartementet, 2013, s. 9). De to karrieresøylene skal være komplementære og er i tråd med NATO-standard. Det legges til rette for utvikling og ivaretagelse av offiserer med breddekompetanse og spesialister med dybdekompetanse (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 6). Offiserskorpset representerer det strategiske lederskapet i organisasjonen og helhetlig planlegging og ledelse av militære operasjoner. Spesialistkorpset vil representere «ryggraden» i det fremtidige Forsvaret ved å være en kontinuitet med spesialisert fagkompetanse (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 25).

## 4.5 Forsvarets utdanningsløp i ny OMT

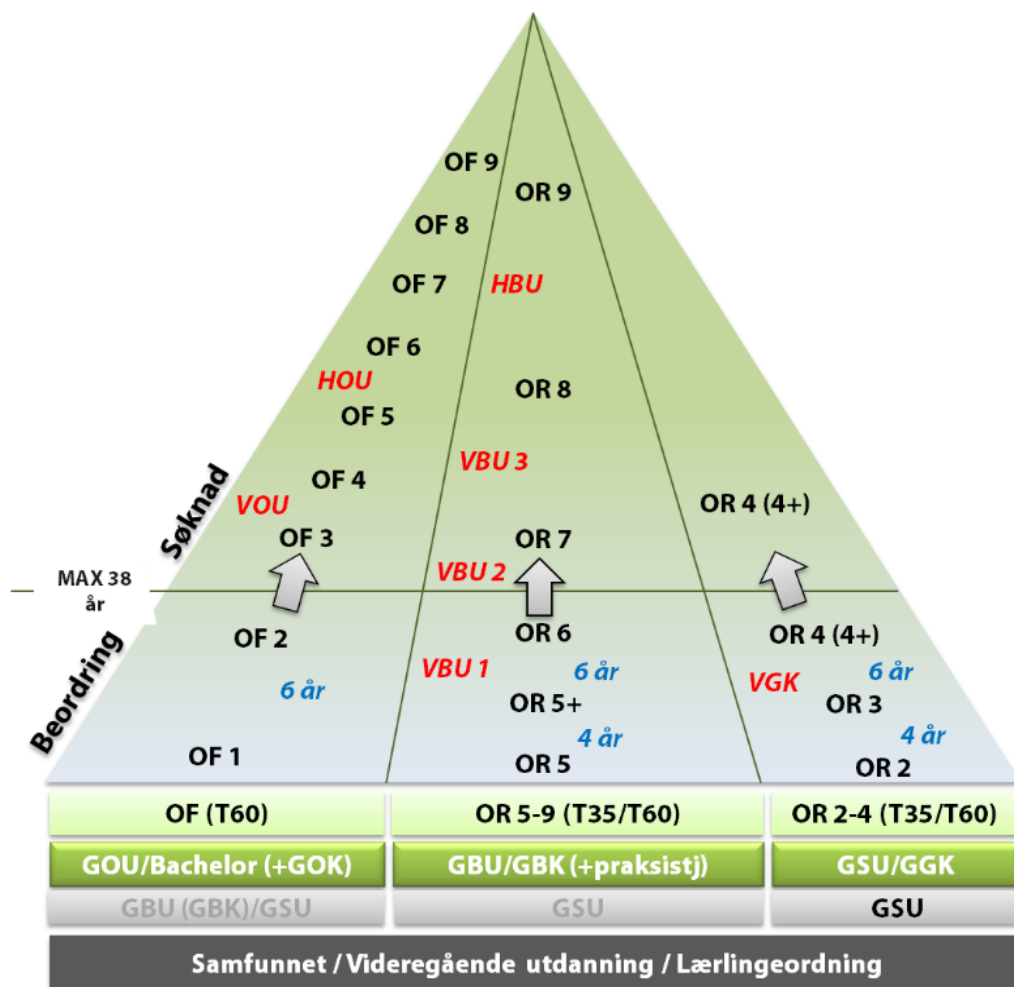
Med innføringen av OMT måtte også Forsvarets utdanningssystem endres. Ny utdanningsmodell ble utformet for å tilpasses de to ulike personellkategoriene. Fremtidens offiser skal utvikles til å mestre analytisk problemløsning, ha evne til strategisk tenkning og utvikle en stor grad av helhetsforståelse. Spesialistene skal kjennetegnes av erfaring, kontinuitet og spesialisert dybdekompetanse (Forsvaret, 2017, s. 5). Utdanningen til spesialistene vil være et erfaringsbasert utdanningsløp hvorav utdanningen til offiseren vil ha en akademisk tilnærming. Utdanningene skal ta utgangspunkt i offiserens endrede

---

rolle, samt gjøre spesialistenes komplementære rolle mer tydelig. Slik utdanningsreformen (2017) legges frem, vil utdanningen man får ikke alene kunne skape den breddekunnskap og modning som rollebeskrivelsene tilsier. Herunder er det viktig å vite at selv om nyutdannede offiserer skal kunne gå direkte inn i lederstillinger etter endt krigsskole, vil fortsatt lederforming, videre opplæring og erfaringsbygging måtte skje ute ved avdeling (Forsvaret, 2017, s. 6). Dette belyses også i Luftforsvarets karriere- og tjenesteplan ved at funksjonsrettet trening og fagkompetanse tilegnes gjennom tjenesten (Luftforsvaret, 2017, s. 6).

GOU gjennomføres ved Forsvarets krigsskoler, normalt over tre år, og gir etter utdanningen en bachelor-grad. Krigsskolene skal være grunnstammen til all lederutdanning for offiserer. Utdanningen inneholder grunnopplæring på basisferdigheter, grenvis akademisk utdanning og ett semester med fag- og funksjonsutdanning rettet mot stilling og funksjon kadettene skal inneha etter endt utdanning. Denne utdanningen skal gi kunnskap om og forståelse for offiserprofesjonen, samt kompetanse og holdninger for å operere i et krevende stridsmiljø (Forsvaret, 2017, s. 8). Utdanningen er rettet mot Forsvarets kjernevirksomhet, planlegging, ledelse og gjennomføring av militære operasjoner (Luftforsvaret, 2017, s. 7). Grunnleggende offiserpåbygning (GOP) gis personell som rekrutteres til Forsvaret med en sivil utdanning (bachelor eller høyere), og gjennomføres som første studieår på en av krigsskolene. GOP kvalifiserer for tjeneste som offiser etter endt utdanning.

Den videregående officersutdanningen (VOU) gjennomføres som heltidsutdanning over ett år, hvor masteroppgave slutføres som deltidsstudier ved avdeling. For kandidater som har fullført en godkjent mastergrad ved en annen utdanningsinstitusjon kan det gis et tilpasset utdanningsløp for å oppnå VOU-status. Det er en uttalt intensjon at VOU tilbys tidligere i karriereløpet enn det gjøres per dags dato. VOU-utdanningen vil være en viktig del av lederutviklingen til officerskorpset og militær ledelse vil derfor være en viktig del av studiet (Forsvaret, 2017, s. 11).



Figur 2: Søylene til venstre omhandler offiserer med krigsskoleutdanning (GOU), midterste søyle omhandler befal med befalsutdanning (GBU/GBK), høyre søyle omhandler spesialister som rekrutteres direkte fra førstegangstjeneste (GSU/GGK). Kilde: Karriere- og tjenesteplan (Hæren, 2016).

## 4.6 Luftforsvarets policy

En policy er av Forsvaret definert som «de dokumenter i Forsvaret som inneholder Forsvarssjefens eller underliggende sjefers prinsipielle holdninger til et bestemt tema, eller gir uttrykk for en langsiktig kurs eller innretning innenfor et bestemt område» (Forsvaret, 2009).

Luftforsvarets policy til bruk i forbindelse med implementeringen av OMT i Luftforsvaret, herfra kalt Luftforsvarets policy, er et dokument som beskriver mål og hensikt med OMT i Luftforsvaret.

Dokumentet har til hensikt å synliggjøre hva Luftforsvaret ønsker å oppnå med offisers- og spesialistkorpset, og hvordan roller, ansvar og myndighet fordeler seg på de to søylene. Denne policyen er tenkt brukt som hjelp og støtte i forbindelse med implementeringen av OMT i

Luftforsvaret. Med dette dokumentet følger også en karriere- og tjenesteplan for ulike fagkategorier

---

innen Luftforsvaret. Dette dokumentet var under revisjon når undersøkelsen ble gjennomført. Sett i sammenheng skal disse to dokumentene være veiledende for videre utdanning og karriereløp med relevante stillinger for breddekompetanse innen eget fagfelt.

I Luftforsvarets policy nevnes spesielt nødvendig opplæring i lederrollen etter fullført krigsskoleutdanning, og mentorordning i form av veiledning fra en annen offiser i forbindelse med lederutvikling. For utvikling tidlig i karrieren bør det settes fokus på evaluering av lederskap i form av medarbeidersamtale og en åpen og ærlig tilbakemeldingskultur (Luftforsvaret, 2019). Med en åpen og ærlig tilbakemeldingskultur er det viktig at det settes av tid til dette i det daglige, og at ledere på alle nivå er mottakelige og åpne for tilbakemeldinger. På denne måten blir man utviklet ved at man får tilbakemeldinger på sine styrker, svakheter og atferd, og dette igjen vil ha en stor påvirkning på atferdsendring (Lacarenza et al., 2017; Ulmer, 1998).

Det må samtidig klargjøres hva som er behovet og hva organisasjonen ønsker å oppnå. For å kunne innføre mentoring i en organisasjon er det viktig å undersøke hvilke holdninger organisasjonen har til lederutvikling og om dette er noe som prioriteres (Ekeland, 2014, s. 185). Førstegangsledere bør ha en intern mentor til stede, og denne støtten bør være tilgjengelig spesielt det første året (Dale, 2014). Det er også et poeng at et mentorprogram er forankret hos toppledelsen i organisasjonen, og at det settes av tid og ressurser til gjennomføring. Organisasjonen må ha en klar målsetting slik at alle involverte er klare over hva som er styrende for gjennomføringen (Ekeland, 2014, s. 187). Som det kommer frem her, er tiltakene foreslått i Luftforsvarets policy støttet av ledende teori om lederutvikling, og kan derfor anses som hensiktsmessige.

Etter samtale med ansvarlige for dokumentet i LST kommer det frem at policyen er gjeldende som en veileder for avdelingene. Samtidig er de usikre på hvor mye vekt avdelingene i Luftforsvaret legger i dokumentet, og hva som faktisk gjennomføres ute på avdeling. LST poengterer at lederutvikling med mentor bør settes i system, og at dette bør gjøres etter samme standard, med de samme retningslinjene, slik at de nye offiserene blir fulgt opp på en hensiktsmessig måte. Det var ikke jobbet mer med dokumentet i LST angående tiltak opp mot avdelingene i forbindelse med lederutvikling når undersøkelsen ble gjennomført.

Luftforsvarets policy sier konkret følgende: «Befal skal bidra til å lære opp offiserene innenfor sitt fagområde, mens en annen offiser vil fungere som mentor til offisersrollen. Alle offiserer skal i løpet av første praksisår få nødvendig opplæring og mentoring slik at de kan utøve lederrollen selvstendig» (Luftforsvaret, 2019, s. 11). Hvis man skal følge Luftforsvarets policy på avdelingen skal følgende være oppnådd på i første praksisår:

- Offiserene skal motta fagopplæring fra befal (OR).
- Offiserene skal ha en dedikert mentor til offisersrollen.

---

- Offiserene skal motta nødvendig opplæring og mentoring til å utøve lederrollen selvstendig. Dette fungerer som målbare parametere for lederutviklingen på avdelingen, i dette tilfellet Luftforsvaret som organisasjon sitt målbilde. Disse vil brukes i videre drøfting.

## 4.7 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

Luftforsvarets policy er det dokumentet som best besvarer *Hva er Luftforsvarets plan for lederutvikling av nye offiserer?* Sjef Luftforsvaret adresserte de samme hovedpunktene i sin tale når hun refererer til bruk av command teams, daglig mentoring i avdelingen og at man skal fremme unge lederskapstalenter (NATO Allied air command, 2021, 23 mars).

I FGL og Forsvarets ledelsesfilosofi nevnes det egenskaper man ønsker i offiserer, eksempelvis situasjonstilpasning og tillitsfull ledelseskultur, samt hvordan man forventer offiserer skal løse oppdraget innenfor rammen av OBL. Mellommenneskelige ferdigheter skal gi effektivt operativt lederskap, og dette er på mange måter kjernen i lederutvikling. Ansvar for å lederutvikle offiserer til dette målbildet er gjennom FGL gitt til alle sjefer på alle nivå. Dette er med andre ord et systemansvar, og lederutvikling vil derfor foregå på alle nivåer, og helst i det daglige.

Nye offiserer er likevel en litt annerledes situasjon da de skal rett inn i en utøvende stilling uten erfaring fra før. Luftforsvarets policy har derfor laget noen retningslinjer for hvordan dette skal foregå. Hovedmomentene er at nye offiserer skal motta fagutdanning fra fagspesialistene, de skal støtte seg på command teams i sitt lederskap, og de skal ha en dedikert mentor til offisersrollen det første året. I tillegg skal offiserene motta nødvendig opplæring og mentoring til å utøve lederrollen selvstendig. Retningslinjene støttes av relevant lederutviklingsteori, og er å anse som fornuftige. Utover retningslinjene nevnt her, har ikke pre-studien funnet andre konkrete tiltak fra Luftforsvaret som skal ivareta lederutvikling av nye offiserer.



---

## 5 Presentasjon og drøfting av empiriske funn fra intervju

Dette kapittelets hensikt er å svare ut forskningsspørsmål to, tre og fire hver for seg, før det ses på sammenhenger som er relevante for problemstillingen i konklusjonen. De empiriske funnene vil drøftes i lys av teoriene tidligere utredet for å identifisere styrker og svakheter til de ulike forutsetninger og tilstander som er avdekket i undersøkelsen.

Første delkapittel besvarer forskningsspørsmål 2: *Hva har kadettene med seg av forutsetninger og forventninger fra krigsskolen som bidrar til lederutvikling ved neste tjenestested?*

Andre delkapittel besvarer forskningsspørsmål 3: *Hva er avdelingens forutsetninger og plan for å sørge for tilfredsstillende lederutvikling hos nye offiserer?*

Tredje delkapittel besvarer forskningsspørsmål 4: *Har personellet ved de operative avdelingene kompetanse og kapasitet til å gjennomføre lederutvikling av nye offiserer?*

### 5.1 Forutsetninger og forventninger kadettene har med seg fra LKSK

Dette kapittelet vil se nærmere på hvilke forutsetninger kadettene har med seg fra LKSK, eller sagt på en annen måte: Hvilke verktøy har de formet ved LKSK som kommer til nytte for lederutvikling? Med verktøy menes her kunnskap om lederutvikling, metoder til egenutvikling eller erfaringer fra lederutvikling de kan nytte videre ved neste beordring. Det vil også ses på hvilke forventninger de har til lederutvikling ved avdeling, fordi dette kan igjen påvirke motivasjon og mestring som ny offiser.

Kadettene forteller at de tre årene ved LKSK hadde vidt forskjellig innhold. Det første året var det stort fokus på lederutvikling, mens andre- og tredje året var mer akademisk tilnærmet, og det var her mindre fokus på oppfølging innen lederutvikling.

Mange av svarene var derfor relatert til opplevelser fra første året ved LKSK. Siden de to neste årene var mer akademiske, hadde de brukt denne tiden til å gjøre seg en rekke refleksjoner på hvordan de skulle ta med seg sin kunnskap om lederutvikling videre i karrieren.

---

### 5.1.1 Lederutvikling som et modningsfag

Kadettene opplever lederutvikling som et modningsfag, og at lederutvikling handler om å etter hvert bli trygg i rollen som leder, bli trygg på seg selv og kunne stå for valgene man tar. Enkelte av kadettene nevner at grunnpilaren i lederutvikling er å omvende teori til praksis, og ha tilstrekkelig med praksisarenaer hvor man kombinert med tidligere erfaringer kan utvikle seg i nye situasjoner som ledere. Praktisk erfaring gjennom ulike typer oppgaver vil gi perspektiv på utfordringer med ledelse og dermed utvikle lederevner som kan håndtere disse utfordringene (Ulmer, 1998, s. 140). Utøvelse av ledelse i en trygg læringskultur basert på tillit, hvor det er lov å feile og vise sårbarhet er nøkkelen til å utvikle seg som leder (Horgen, 2019). Elementer til lederutvikling som bygger på læring gjennom erfaring kan forsterkes ved å kombinere utfordring, vurdering og støtte (Van Velsor et al., 2010). Hensikten er at man gjennom tilbakemeldinger og egenvurdering selv vil se egne utviklingsbehov. Gjennom ulike utfordringer utenfor egen komfortsone vil man dermed utvikle nye ferdigheter og forståelse rundt egen håndtering av nye opplevelser. Ved å få støtte til å reflektere rundt utfordringer og opplevelser vil man bedre få læring til videre utvikling (Van Velsor et al., 2010). Kadettens syn på lederutviklinger er i tråd med relevant lederutviklingsteori.

Kadettene mener at lederutvikling må ses på som en kontinuerlig og langsiktig prosess, og at man må være motivert for å aktivt bedrive dette for at det skal være en progresjon. De mener at det er viktig at man er ydmyk uavhengig av hvor lenge man har holdt på som offiser, at man aldri er ferdig utlært som leder, og at man skal alltid være åpen for tilbakemeldinger.

*Vi kommer ikke til å være den beste lederen på dag én og ikke på uke 6, 7, 8 heller, det kommer til å ta flere år før vi er gode ledere, så forventer at det er en aksept for at vi kan utvikle oss etter hvert.*

Disse holdningene er i tråd med disiplinen personlig mestring for lærende organisasjoner; for å oppnå personlig mestring må den enkeltes vilje og evne til å lære være på plass, og at man har selvdisiplin til å lære nye kunnskaper og ferdigheter. Lederutvikling er en livslang prosess med kontinuerlig arbeid og utvikling (Senge, 1999, s. 145). Kadettene mener videre at man som ung offiser må være tydelig utad på at man ønsker å utvikle seg som leder. Et tydelig ønske og motivasjon for utvikling er svært viktig, der egen motivasjon for endring og vilje til å utsette seg for nye erfaringer er essensielt for utbytte av lederutvikling (Day, 2001).

Kadettene forteller at de er opplært til å lage en handlingsplan som også kan benyttes til lederutvikling. Dette innebærer at de personlig jobber mot et spesifikt mål og at dette kan være en motivasjon i seg selv. En lederutviklingsprosess handler om å ta ansvar for egen læring, og i dette

---

ligger selvledelse, der fokuset er på hvem man er, hvem man vil være og hvordan man vil fremstå. Det er dermed viktig å ta initiativ og ansvar for egen lærings- og utviklingsprosess og ha et mål og visjon samt en strategi for hvordan man skal oppnå det man ønsker (Ekeland, 2014). Med en evne til å lære aksepterer man at man har et ansvar for egen utvikling og både forstår og gjenkjenner egne styrker og svakheter (Van Velsor et al., 2010, s. 15).

Kadettene fremhever at hver enkelt er ansvarlig for å benytte verktøyene de har lært ved LKSK.

*Det er opp til en selv egentlig å begynne å bruke verktøyene man har lært her, ta de med ut til avdeling og begynne å bruke de, samtidig som at det er avdelingen sitt ansvar å ha den kulturen på plass.*

De føler de at det er avdelingens ansvar å ha en kultur på plass som tillater dem å benytte disse verktøyene. Med dette mener de at det må være en åpenhetskultur og tilrettelegging som tillater kadettene å ivareta egen lederutvikling. Dette vil ses nærmere på i kapittel 5.1.3.

Opplevelsen er at kadettene har et reflektert syn på lederutvikling som et modningsfag, og er godt innforstått med at lederutvikling er en «evig» prosess så lenge man er åpen for dette. Kadettene har derfor gode inngangsverdier til sin neste beordring, og føler seg på ingen måte utlært. Dette gjør at avdelingene vil motta nye offiserer som er mottakelig for aktiv lederutvikling. Samtidig legger dette press på avdelingene da kadettene også forventer at de blir lederutviklet i sine nye roller. Kadettene forventer praksisarenaer hvor de får prøvd seg som ledere, og er åpne for langsiktige mål. De er også opplært i bruk av handlingsplaner som er et godt verktøy for langsiktig lederutvikling.

## **5.1.2 Oppfølging og veiledning**

I første avdeling på LKSK var det mye fokus på sammenhengen mellom teori, praksis og refleksjon. Dette er med og danner et grunnlag for å bygge forståelse om seg selv og sine egne reaksjoner i ulike situasjoner. Det ble benyttet veiledere som fulgte opp kadettene tett, hvor refleksjon og samtaler om lederutvikling med en objektiv person ga stort læringsutbytte. Ved deres første utdanningsår var veiledere som ble benyttet dedikert til 7-8 kadetter, og kunne derfor veilede den enkelte kadett sin utvikling i stor grad. De siste to årene på skolen har kullsjefen vært den primære kilden til veiledning, og med et ansvar for ca. 30 personer, føler kadettene at dette ikke har gitt samme utbytte, og at kullsjefenes bilde på dem som ledere blir unyansert.

*[...] jeg skulle gjerne hatt det (veiledning) alle tre årene på skolen, jeg synes det var veldig synd at vi ikke hadde det andre året og tredje året*

---

De følte at tilbakemeldingene de fikk de to siste årene knyttet til lederutvikling ble for unyanserte til at de følte de var valide. Dette belyser viktigheten av å ha en dedikert person til et fåtall personer for å best mulig utvikle de som blir veiledet.

Kadettene reflekser vedrørende mentoring, er at det bør tildeles en person/offiser som er motivert og ønsker å være en mentor for nye ledere. Kadettene er motiverte til å utvikle seg i rollen som ny leder og ser positivt på mentoring som et verktøy for utvikling. Når man blir leder for første gang har man behov for støtte til å gjøre seg bevisst egen atferd, utvikle denne og holdninger som gjør at man får tillit og troverdighet i rollen. Det vil også være viktig å lære seg hvordan man skal oppnå mål og innflytelse gjennom andre (Ekeland, 2014). Denne støtten kan gjennomføres ved hjelp av en mentor, som kan stimulere til læring og utvikling i rollen. Kadettene hevder at ved å ha en god mentor selv, vil man som leder kunne være en god mentor for de under seg, og ved å være bevisst på dette vil det gi læring i hele organisasjonen, både oppover og nedover.

*Hvis man får de personene under deg til å ta over din posisjon, så har du gjort en god jobb*

Kadettene har hatt positive erfaringer til veiledning så lenge veilederen har vært i stand til å se og følge opp den enkelte kadett uten at det har blitt for generelt. Dette har bidratt til å utvikle dem gjennom refleksjoner og tilbakemeldinger, og kadettene poengterer at dette er noe de har savnet de to siste årene av utdanningen. De er positive til mentoring som et verktøy for å videreutvikle seg i rollen som ny leder. De uttrykker også at de håper på treningsarenaer hvor de kan få testet seg som ledere, hvor situasjonen blir diskutert og reflektert rundt i etterkant sammen med en veileder eller mentor. Ved å få en variasjon av utfordringer vil man utfordre seg innen et bredt spekter av kapasiteter som en leder har behov for. Slik kan kadettene utvikle seg gjennom erfaring og utfordringer (Van Velsor et al., 2010).

### **5.1.3 Forventninger til oppfølging av lederutvikling ved avdeling**

Kadettene håper at avdelingen har et sett med positive holdninger til lederutvikling som er innprentet i alle som jobber der, og at erfarne offiserer i tillegg er gode forbilder for lederutvikling. De håper at de vil få støtte hos sine fremtidige kollegaer til å fortsette sin egen lederutvikling da de er ferske i offisersrollen.

*For det er vanskelig å se seg selv utenfra til tider og at du da får impulser fra andre og tilbakemeldinger er essensielt.*

Kadettene forventer at avdelingen innehar en god tilbakemeldingskultur, der man selv også kan sette av tid til tilbakemeldingsseanser og ha en god dialog med både de over en selv og de under. Her legges

---

det vekt på oppfølging av ledere over seg, og at tilbakemeldingene belyser en felles interesse av at alle ønsker å utvikle seg. En teknikk for utvikling er muligheten til refleksjon rundt eget lederskap i det daglige, og at lederutvikling vil være mer effektivt når det er understøttet av en sterk læringskultur i organisasjonen (Yukl, 2010, s. 487).

Tilbakemeldinger er som nevnt en viktig faktor for utvikling, og at personer må få tilbakemelding på sine styrker og svakheter for videre å utvikle seg som leder. Et poeng er at tilbakemeldingene må komme fra overordnede, sideordnede og underordnede (Ulmer, 1998). Dette vil være med å gi et helhetlig bilde av lederen og man vil dermed bli mer selvbevisst og kan med dette endre lederatferd (Day, 2001, s. 587). Dette fremheves også av Lacarenza m fl. (2017) som sier at tilbakemeldinger på atferd har stor påvirkning på atferdsendring.

Det er viktig å sette lederutvikling i kontekst, der avstanden fra hvor man lærer og hvor man jobber har betydning for hvor mye man bruker av treningen man har fått (Moldoveanu & Narayandas, 2019). Ledere må utvikle seg gjennom jobben de gjør, og i rollen de innehar, og kan ikke kun læres gjennom teori og kunstige arenaer. Læring av erfaring bidrar til utvikling, og ved at man opplever nye utfordringer på arbeidsplassen gis det anledning til å lære hvordan man håndterer ulike problemer (Yukl, 2010, s. 487). Dette må kontinuerlig trenes og utvikles i hverdagen innenfor en militær kontekstuell ramme (Martinsen et al., 2019, s. 179).

*Det jeg føler er grunnpilaren i lederutvikling er det å omvende teori til praksis og ha tilstrekkelig med praksisarenaer for å ta med seg erfaringer fra tidligere, og utvikle seg i nye situasjoner som enten er lignende eller helt nye situasjoner.*

Ved å oppleve nye situasjoner krever dette at man utvikler nye kapasiteter og utvikler sin forståelse og tilnærming for å håndtere ukjente situasjoner, noe som bidrar til læring. Man lærer forskjellig fra ulike erfaringer, og utvikling skjer ved praktisk erfaring og refleksjon rundt hvordan man har håndtert situasjoner og opplevelser (Van Velsor et al., 2010, s. 8-9). Ved at man tildeles arbeidsoppgaver som er utfordrende, sammen med veiledning og oppfølging, vil dette bidra til at organisasjonen fungerer på en individualiserende og utviklende måte (Bass, 2017).

Andre forventninger til avdelingen er læringskultur, og en aksept for at de trenger tid til å utvikle seg i rollen som ny leder, med en åpenhetskultur som gir rom for at man kan rådføre seg og få veiledning underveis. Kadettene sin bakgrunn er kun førstegangstjeneste, og lederutdanningen de har fått på Luftkrigsskolen har til hensikt at man skal forstå ledelse som et fenomen, men det er ikke dermed sagt at man er i stand til å møte lederrollen i praksis. En lederutdanning kan si mye om hva og hvorfor, men ikke så mye om hvordan. Det vil være viktig at førstegangsledere har en intern mentor til stede ved tiltredelse av stilling, og at denne støtten bør være tilgjengelig spesielt det første året (Dale, 2014).

---

Det trekkes også frem av kadettene at de ønsker en forventningsavklaring på hva som kreves av dem, med klare og tydelige retningslinjer.

### **5.1.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2**

Forskningsspørsmål 2 var: *Hva har kadettene med seg av forutsetninger og forventninger fra krigsskolen som bidrar til lederutvikling ved neste tjenestested?*

Kadettene peker spesielt på sitt første utdanningsår ved LKSK, der fokuset var rettet på den enkelte og dens refleksjoner rundt egen ledelse, og hvor man ble fulgt opp tett av en veileder som kun fulgte et fåtall av kadettene. De følte de da fikk et stort læringsutbytte av å bli sett i ulike situasjoner, der man igjen kunne få hjelp til refleksjoner og sette erfaringer i kontekst fra en objektiv person. De ser også på lederutvikling som en langsiktig prosess, og er åpne for videre aktiv lederutvikling ved avdeling.

Tilbakemeldinger, handlingsplan og åpenhetskultur for deling trekkes frem som verktøy som er mye brukt og de selv har hatt god nytte av.

Forventninger til avdelingen inkluderer en god læringskultur, og en aksept for at man er fersk i stilling og får tid til å utvikle seg i rollen. Det forventes også oppfølging fra ledere over og tilbakemeldinger som belyser en felles interesse av at alle ønsker å utvikle seg. Med andre ord ønsker kadettene en åpenhetskultur der man kan rådføre seg med eldre offiserer og få veiledning underveis. Samtidig nevnes en forventningsavklaring tidlig som gir klare og tydelige retningslinjer som et verktøy avdelingen kan benytte for å skape forutsigbarhet for de nye offiserene. Kadettene viser god innsikt i lederutvikling, og deres opplevelser og videre handlingsplan støttes av relevant lederutviklingsteori. Kadettene har derfor gode inngangsverdier for å bidra til videre lederutvikling ved avdelingen.

## **5.2 Forutsetninger og plan for lederutvikling ved operativ avdeling**

For å svare på forskningsspørsmål 3, «*Hva er avdelingens forutsetninger og plan for å sørge for tilfredsstillende lederutvikling hos nye offiserer?*» er det viktig å forstå omfanget av hva som virker inn på lederutvikling for en avdeling. Først og fremst må man se LVBN som en del av en større organisasjon da lederutvikling er et systemansvar. Dette kan begrunnes med at offiserer ikke utdannes for en spesifikk jobb eller avdeling, men en karriere i Forsvaret. LVBN er en del av Luftforsvaret, som igjen er en del av Forsvaret. Både Luftforsvaret og Forsvaret har retningslinjer og syn på ledelse som setter rammer for hva man ønsker å oppnå med lederutviklingen. Som det kom frem av forskningsspørsmål 1 må FGL, Forsvarets ledelsesfilosofi og Luftforsvarets policy ses til som retningslinjene for hvordan lederutvikling skal utføres. Dette fordi man utdanner ledere til et system, og ikke bare en avdeling, og standardisering er derfor viktig.

---

Dette kapittelet ser nærmere på rammefaktorene for avdelingen. Med dette menes hvilke planer er lagt, og hvilke retningslinjer avdelingen forholder seg til med tanke på lederutvikling. Det vil også ses på hvordan avdelingen forholder seg til hovedpunktene som kom frem fra forskningsspørsmål 1.

### **5.2.1 Avdelingens plan for lederutvikling av nye offiserer i OMT**

Avdelingsledelsen sier at det ikke er formalisert et produkt på bataljonsnivå som omhandler lederutvikling. Det er heller ikke utarbeidet en gjennomføringsplan i tråd med retningslinjene til Luftforsvarets policy. Luftforsvarets policy er et retningsgivende dokument, men ses kun på som en «glanset brosjyre» av intervjuobjekter innen avdelingsledelsen, så lenge det ikke er et styrende dokument med en handlingsplan for avdelingene. Ved at det ikke er styrende dokument, kan policyens innhold tolkes av den enkelte avdeling. Herunder hvordan en mentorordning skal innføres, og hva som ligger i det å være en mentor. Selv om Luftforsvarets policy ikke er et styrende dokument, har avdelingen likevel gjort vurderinger på hvordan lederutvikling av nye offiserer skal gjennomføres. Et forslag til tiltak på avdeling, som kommer frem i flere av intervjuene, er at det settes av tid og rom for å snakke om lederutvikling i det daglige, slik som møtearenaer der det er satt av tid på timeplanen for avdelingen.

*Jeg merker at vi kan ta oss mer tid til det i det daglige/ukentlige uten at det må bli så grandios.*

Ved at man fanger opp ivaretagelsen og utviklingen av offiseren, slik at det blir satt i et system, blir det mindre opp til hver enkelt hvordan man løser det. Utvikling av ledere og ledelsesprosesser må eies av ledere på toppnivå. Setter man av tid på faste møtearenaer til refleksjon, vil man bygge seg små vaner i hverdagen som vil etablere en lederutviklingskultur (Horgen, 2019). Ved å skape et felles bilde av hvordan organisasjonen ønsker å ha det, vil dette være til inspirasjon for medarbeiderne og man vil med dette ønske å skape og lære, fordi man har lyst og ikke fordi man blir fortalt hva man skal gjøre (Senge, 1999, s. 217).

Den generelle oppfatningen blant intervjuobjektene er at lederutvikling er opp til den enkelte og i liten grad settes av tid til. Dette kan ha bakgrunn i et høyt aktivitetsnivå på avdelingen, der man er opptatt av resultater og hvordan man skal oppnå disse målene, og er styrt av årlige treningsprogrammer hvor man ønsker å fylle flest mulig «grønne bokser» på et skjema.

*Mye av frustrasjonen vi kjenner på er det høye aktivitetsnivået, og det er en faktor som spiller inn på at kanskje lederutviklingen havner litt lengre bak.*

---

Ved å være resultatfokusert vil det som måles først og fremst være det som er fokuset i avdelingen. Skal lederutvikling prioriteres må det gjennomsyre avdelingen slik at man får ledere som er kapable til å tre inn i andre stillinger i avdelingen, og føler de har en vekst mens de er på avdeling.

Det å bringe refleksjon rundt lederpraksisen inn i hverdagsarenaene, slik som møter, øvelser og oppdragsløsning bør være like viktig som alle andre arbeidsoppgaver. Dette krever at lederutvikling eies i kommandolinjen, hvor sjefen på alle nivå gjøres ansvarlig, og at det er en reell forankring av lederutvikling på toppen som forplanter seg i hele organisasjonen (Horgen, 2019). Det samme gjenspeiles i tidligere studier der det kommer frem at det er et behov for mer helhetlig styring av lederutvikling i Forsvaret (Konradsen, 2012).

Avdelingen mener det er en manglende helhet i lederutviklingstilnærmingen mellom utdanning og yrkesutøvelse. Det oppleves at det er et gap mellom hva som læres på skolen angående det å være en offiser og hva man faktisk skal gjøre i avdelingen. Avdelingsledelsen sier at de er usikre på hva kadettene forventer versus realiteten de vil møte ute ved avdeling. Dette gapet bør tettes ved at man har en bedre dialog med krigsskolene. På denne måten blir avdelingene mer bevisst hvilken utdanning og utgangspunkt de nye offiserene har, og skolene kan gi et så riktig bilde av avdelingene som mulig til kadettene, slik at forventningene står i stil med realiteten. Dette støttes av tidligere studie angående *Offisersrollen i Luftforsvaret* (2018), der det trekkes frem viktigheten av innhold i utdanning, og det å skape en realitetsorientering, både ovenfor kadettene, mottakende avdeling og Luftforsvarets ledelse. Spesielt fremhevet er kadettene som graduerer, og det faktum at de ikke er ferdig utlært, men derimot er klare til å ta fatt på den praktiske delen av sin yrkeskarriere (Aksdal & Vatne, 2018). Skal man evne å skape en varig endring i organisasjonen, er det derfor viktig at realitetsforventningene samsvarer, både for kadettene og for avdelingen. Det kommer også frem fra en av intervjuobjektene i avdelingsledelsen at mottak av personell på ny ordning ikke nødvendigvis trenger være så stor forskjell fra tidligere, men at det er viktig at man har en oversikt over hvilken bakgrunn personellet har, og hvilken utdanning de sitter med nå sammenlignet med tidligere år.

Avdelingsledelsen er positiv til nye offiserer som kommer gjennom ny OMT.

*De som kommer ut nå tror jeg er formbare, de har andre inngangsverdier, jeg ser skikkelig positivt på de som kommer.*

Med dette fremheves det at nye offiserer, vil være mer innstilt på å utvikle seg selv og være mer åpen for å utvikle seg som offiser, gitt manglende tjenesteerfaring og god teoretisk ballast fra LKSK.

Det finnes ingen formell plan som ivaretar lederutviklingen til nye offiserer, men avdelingen anerkjenner at med ny OMT blir det viktig å ta noen grep innad i avdelingen for å få best mulig



---

ivaretagelse av nye offiserer. Mye av aktiviteten ved avdelingen styres av operative leveranser, og man må søke etter muligheter i det daglige hvor lederutvikling kan praktiseres. Et enkelt grep er å avsette tid i hverdagen til temaer tilknyttet lederutvikling. På denne måten kan lederutviklingen systematiseres, og man kan over tid skape en god tilbakemeldingskultur, også når det kommer til lederutvikling. Avdelingen føler også at det er en manglende helhet i lederutviklingstilnærmingen, spesielt i overgangen mellom skole og avdeling.

### **5.2.2 Fagutdanning versus lederutvikling**

Kadetter ved ny ordning skal hentes direkte fra videregående eller førstegangstjeneste, og vil etter tre års utdanning ved LKSK starte sin karriere ved avdeling, på et mellomledernivå med tilhørende ansvar og plikter. Implementerings- og milepælsplan for OMT (2015) legger frem at offiseren vil ha et behov for dybdekompetanse, spesielt i begynnelsen av sin karriere. Luftforsvarets systemer stiller krav til at offiseren har en faglig utsjekk/sertifisering/autorisering i bunn for å kunne inneha en operativ kommandorolle gjennom sin funksjon (Luftforsvaret, 2019).

*Vesentlig forskjell med oss og de nye er fagkompetanse, vi har jo en faglig bakgrunn før vi begynner på luftkrigsskolen og når vi kommer ut, som vi kan benytte oss av og støtte oss på, og forhåpentligvis veilede de på også, så det vil kanskje være en større utfordring om noen år, når den fagkompetansen på offisersiden ikke eksisterer for Luftkrigsskolen.*

Utvikling av fagkompetanse var et tilbakevendende tema hos både mellomlederne og avdelingsledelsen i intervjuene. Flere intervjuobjekter fremhever at det er viktig at det blir et fokus på lederutvikling fremover, spesielt med ny OMT. Intervjuobjektene begrunner dette med at de selv har vært i avdeling før LKSK, og derfor sitter på faglig erfaring når de kommer tilbake til avdelingen. Med sin kjennskap til avdeling og tidligere faglige kunnskap, mestret de derfor rollen som troppssjef relativt raskt etter fullført GOU ved LKSK. I utdanningsreformen legges det opp til at ett semester skal være fag- og funksjonsrettet, rettet mot stillingene kadettene skal tiltre etter GOU (Forsvaret, 2017). Verdien av dette semesteret nevnes ikke, men fagkompetansen offiserene behøver i stillingen som troppssjef vil ikke dekkes i dette ene semesteret. Til dette er fagutdanningen for luftvernoffiserer for omfattende. Nyutdannede offiserer fra ny ordning har ikke avdelingserfaring og lite faglig kunnskap å støtte seg på når de begynner som troppssjefer. Lederutvikling kan da fort bli nedprioritert etter det å skaffe seg fagkunnskap og bygge kjennskap til avdeling.

Ved å ha mindre erfaring og kompetanse, vil nye offiserer oppleve å ha mindre trygghet i rollen som leder (Aksdal & Vatne, 2018). Hvis det ikke er et system for utvikling og veiledning i stillingen man tiltre, kan man oppleve å miste personell ved at de ikke føler de mestrer rollen eller får en faglig ballast å lene seg på slik de forventer.

---

*Det er vanskelig å lede om man ikke kan faget. Da blir du bare en administrator.*

Siden nye ledere ikke innehar fagkompetanse når de starter på avdeling, må dette tilegnes i løpet av det første året som leder. Ved at avdelingen frem til nå vanligvis har fått tilført erfarent personell som gjerne har jobbet ved avdelingen før utdanning, kan det være en antakelse om at offiseren også kan faget like godt eller bedre enn spesialisten. Dette er en endring som avdelingen belyser at de er klar over. Det forventes samtidig fra avdelingsledelsen at offiserene ikke bare skal utvikle seg i lederrollen, men også inneha faglig kompetanse for at de skal være troverdige ledere og kunne utøve et effektivt lederskap. I utdanningsreformen fremheves dette ved at det er viktig å erkjenne at selv om nyutdannede offiserer skal kunne gå direkte inn i stilling etter krigsskolen, vil fortsatt lederforming, videre opplæring og erfaringsbygging måtte finne sted i avdelingene (Forsvaret, 2017, s. 6). Ved å bli leder i en ny organisasjon krever dette en omfattende læringsprosess, der man skal lære seg å kjenne organisasjonen og dens kultur, medarbeidere og arbeidsflyt. Ved at luftkrigsskolens kadetter skal overta en lederposisjon, arver de stillingen og trer inn i en allerede etablert organisasjon og kultur. Dette vil også være med å sette preg på handlingsrommet til lederen når han eller hun skal forsøke å forme rollen på sin egen måte (Haaland & Dale, 2005).

Det vil derfor bli enda viktigere fremover å ha gode command team og få veiledning i stilling allerede fra dag én.

*De erfarne spesialistene som i utgangspunktet har som jobb å hjelpe denne troppssjefen, kanskje de skal ha en rolle, det blir vel ikke som mentoring i den forstand, men i veiledning. Makkertjeneste tror jeg blir viktig.*

Command team blir flere ganger fremhevet som viktig, spesielt på grunn av fagkompetansen som man tidligere ofte har hatt før man starter utdanning, som nå ikke ligger til grunn hos de nye lederne. Et command team tilrettelegger for at befal og offiserer sammen skal fungere som et team, der fagkunnskapen ligger hos befalet/spesialisten og kommandomyndighet ligger hos offiseren. Dette forutsetter at teamet kommuniserer godt sammen og at det er en gjensidig respekt for og utnyttelse av hverandres komplementære kompetanse. På denne måten vil man utfylle hverandre, samtidig som man har ulike roller og arbeidsoppgaver. Offiseren har en militær akademisk utdanning, og sitter på en breddekompetanse og en helhetsforståelse. Befalet vil inneha erfaringsbasert kompetanse og fagutdanning, med en dybdekompetanse innen definerte områder. Dette vil igjen innebære en rendyrking av arbeidsoppgaver og roller, og en kultur som bygger på gjensidig respekt og forståelse (Forsvaret, 2015). Ved at individuelle ferdigheter og forståelse settes sammen, vil man utnytte potensialet som finnes i teamet. Ved å jobbe i team vil den enkelte kunne se helheten, og dermed utvikle sin egen læringshorisont (Senge, 1999, s. 239). Dette samspillet handler om å gjøre hverandre

---

bedre gjennom å styrke medarbeiders kunnskaper og ferdigheter og med dette skape tilhørighet og samhold (FHS, 2020). Dette innebærer at befal og offiserer må erkjenne hverandres ekspertise og gis rom til å utvikle denne. Med dette må det foreligge en aksept i avdelingen at offiserene ikke har samme grunnkompetanse innen militære ferdigheter som tidligere (Sagosen, 2016).

*Jeg har inntrykk av, når OMT presenteres, at offiseren skal lede og at fagkunnskapen er mindre til ikke viktig, men min erfaring og er at det overhodet ikke er slik i praksis.*

Det vil derfor være viktigere enn tidligere å tilrettelegge for at offiserene får en god innføring ved avdeling. Ved å tilføre en faglig utdanning, samt at man støtter seg på command team, kan dette føre til at nye offiserer blir tryggere i rollen som leder, og etter hvert får mer overskudd til å reflektere rundt lederskapet sitt.

Oppsummert kan man si at fagutdanning er en like viktig del av oppfølgingen av nye offiserer som lederutvikling det første året, og det foreligger krav til at nye offiserer skal ha faglig dybde for å kunne utføre sin kommando. Gjennom intervjuene kommer det frem at avdelingen er bevisst på at nye offiserer kommer uten faglig kompetanse som kan gi manglende troverdighet og trygghet i deres lederskap. Command teams skal bidra til å balansere lederskapet, og befalet vil derfor ha en rolle som faglig mentor for de nye offiserene. Command teams kan igjen bidra til at nye offiserer kan over tid få mer overskudd til å reflektere over eget lederskap. Fokuset på faglig utdanning kombinert med forventninger til operativ leveranse forklares som noe av grunnen til at oppfølging av lederutvikling ikke har formalisert seg ved avdelingen.

### **5.2.3 Tilnærming til mentorrolle ved avdeling**

I retningslinjene fra Luftforsvaret sies det at nye offiserer skal ha en dedikert mentor til offisersrollen, på lik linje som at befalet skal støtte nye offiserers fagkompetanse. Avdelingsledelsen forteller at mentorrollen har vært på agendaen til avdelingen, men at det ikke er formalisert noe enda. Det kommer også frem i intervjuene at oppfattelsen og forståelsen av mentoring er forskjellig. Eksempelvis refereres det til mentorordningen Luftforsvaret til tider har gjennomført på utvalgte offiserer, men som de var klar over ikke kunne sammenlignes med det som var tiltenkt i forbindelse med ny OMT. Et annet eksempel er at daglige tilbakemeldinger og oppfølging av nye offiserer gjør «alle» til mentorer.

*[...] vi er mentorer hele tiden, gjennom oppdragsløsningen, gjennom det vi gjør, gjennom personellet som vi bruker hver eneste dag, så er vi mentor på godt og vondt.*

---

En god tilbakemeldingskultur er som tidligere nevnt en viktig faktor for lederutvikling, og at «alle» er mentorer vil således være positivt, men dette er ikke i tråd med hva mentoring egentlig består av. Et mål med mentoring er å få adepten til å mestre og ta ansvar for sin egen læring. Det er gjennom et samarbeid med mentor at adepten får tilgang til erfaringer, kunnskap og nettverk (Ekeland, 2014). I mangel på en dedikert mentor, nevnes det flere ganger at linjeleder kan fungere som en mentor. Dette begrunnes med at man er administrativt underlagt en linjeleder, linjelederen skriver normalt tjenesteuttalelsen, og har dermed også et oppfølgingsansvar av sin underlagte.

*Det vi har snakket om, men som ikke er systemsatt, er det med mentoring og det å ha en sparringspartner for den som kommer som ny. En del av dette hører hjemme hos linjeleder.*

Det er viktig å kunne skille på hva faktisk mentoring er, og roller som tillegges en linjeleder/sjef. I Luftforsvarets policy fremheves det at linjeleder og mentor bør være to ulike personer. Dette kommer også frem av teori rundt mentoring der det er et poeng at mentor ikke skal ha direkte sjefsrolle over den som blir mentoreert (Ekeland, 2014).

Blant mellomlederne er det på eget initiativ igangsatt et arbeid rundt en mentorordning for nye offiserer. Tanken er å tillegge dette ansvaret til en stilling i batteriet som kan ivareta de nye offiserene. Dette vil gi én person som de nye lederne kan forholde seg til fra de starter på avdeling og som kan være tilgjengelig for spørsmål og samtaler, samt har innehatt den samme stillingen de nye offiserene har tiltrådt.

Ideen som legges frem av mellomlederne, der ivaretagelse og mentoring av nye offiserer burde tillegges en eksisterende stilling i batteriet, er et godt eksempel på hvordan man skal løse retningslinjene i Luftforsvarets policy. Siden avdelingen har to batterier, kan man også ideelt sett tildele mentor på kryss av batteriene, da det er et poeng at mentor og adept ikke har en relasjon til hverandre, verken ledelsesmessig eller at de er i samme avdeling (Ekeland, 2014, s. 185). I praksis kan dette være utfordrende da batteriene har svært ulike timeplaner, og tilgjengeligheten på mentoren vil være styrt av øvelsesaktivitet og annen aktivitet som forhindrer en god støtterelasjon. I andre luftvern bataljoner slik som på Evenes er det svært urealistisk å få til dette da bataljonen kun innehar ett batteri. En fornuftig løsning vil da være å tillegge en stilling innen batteriet, som ikke har lederansvar for de nye offiserene, en mentorrolle. De vil da organisasjonsmessig være plassert fra hverandre. Poenget med dette er å kunne se adepten uten forutinntatte oppfatninger (Ekeland, 2014). Førstegangsledere får da en intern mentor til stede, noe som i dette tilfellet kan fungere på en bedre måte enn en utenforstående mentor (Dale, 2014).

---

Det kommer også frem av intervjuene at det ikke er snakk om mange nye offiserer som tilføres avdelingen hvert år, og med kun to til tre nye offiserer i året vil dette være håndterbart for en dedikert erfaren offiser. Et av funnene fra intervjuet med kadettene var at de følte seg langt bedre oppfulgt når de hadde en dedikert veileder som fulgte opp et begrenset antall kadetter. Man kan derfor si at selv om man ikke har én dedikert mentor per nye offiser, vil det å ha en veileder som har oppfølgingsansvar for et fåtall gi langt bedre oppfølging enn en leder med ansvar for hele avdelingen. Denne veilederen eller mentoren må i tillegg ha kunnskap og erfaring om hvordan organisasjonen fungerer, og kontinuerlig trening og læring vil være avgjørende for å fylle rollen over tid, og kunne utvikle seg i denne (Ekeland, 2014, s. 24). Det medfører at avdelingen, ved å plukke ut mentorer, også må gi nødvendig opplæring om mentoring. Dette gjør at ikke bare adepten får utvikling og læring i prosessen, men også mentor selv. På denne måten vil man lederutvikle ikke bare nye offiserer, men også erfarne offiserer i avdelingen.

Nevnte initiativ har kun blitt diskutert i ett av de to batteriene, og inngår foreløpig ikke i en helhetlig plan for bataljonen.

*Når jeg har drøftet det med sjef har vi landet på at det (mentoring) skal tillegges en stilling i batteriet. Men det oppleves som at vi må dra det i gang selv.*

Initiativet er likevel et positivt eksempel på en realistisk tilnærming på mentoring som kan la seg løse i det daglige virke.

Den generelle opplevelsen er at lederutvikling ikke er noe som blir prioritert i den daglige driften av avdelingen. Fokuset på lederutvikling oppleves av flere av intervjuobjektene å være på OR-korpset, og at det her er satt på agendaen i mye større grad enn for offiserene. Dette ved at avdelingen har fått på plass flere systemer og stillinger som ivaretar oppfølging og utvikling av OR-korpset. Tilsvarende ordninger for offiseren var savnet.

*[...] jeg opplever per dags dato at jeg ikke har fått noe konkret tilbakemelding på hva jeg som offiser kan jobbe videre med hverken høyre eller venstre, ikke noe nevneverdig tilbakemelding på hvordan jeg gjør jobben min heller, så jeg har på en måte ingen indikatorer på om jeg er på skiva eller ikke.*

Selv om denne studien ikke går i dybden på eksisterende tilbakemeldingskultur på avdelingen, er sitatet et godt tegn på at avdelingen ikke har hatt nok fokus på lederutvikling av sine offiserer i omstillingen til ny OMT. Om dette skyldes fokus på OR-søylen, krevende operative leveranser eller manglende tilbakemeldingskultur er usikkert, men mellomlederne ytret at de har behov for dette i utførelsen av sine roller.

---

Det er mange tegn i intervjuene som viser at det er reflektert rundt problematikken med lederutvikling og mentoring ved avdelingen, spesielt når de vurderer tjenesten nye offiserer skal gjøre kombinert med erfaringen de har når ankommer direkte fra LKSK.

*Tror absolutt vi hadde hatt nytte av mentoring og mer fokus på det. Desto mer i fremtiden.*

Med andre ord er det gode indikasjoner på at lyst og vilje til mentoring og lederutvikling er til stede, men at utfordringen ligger i å få det i et system som passer i hverdagen. En gradvis tilnærming i hverdagen kan benyttes som en start siden avdelingen ikke har en helhetlig tilnærming til mentorrollen slik Luftforsvarets policy skisserer. Avdelingsoffiserene har mange gode tanker om hvordan man kan få på plass ordninger som ivaretar retningslinjene fra Luftforsvarets policy på en forholdsvis enkel og realistisk måte. Da gjenstår det å effektivisere tiltakene i en ellers travelt hverdag, og prioriteringene starter på ledelsesnivået. Dette ansvaret bør ikke bare tillegges avdelingsledelsen, men kan forsterkes gjennom tydelige signaler og prioriteringer fra Luftforsvarets ledelse. OF-søylen i ny OMT bør også tillegges oppmerksomhet tilsvarende alt det gode arbeidet som er gjort for OR-søylen under omstillingen til ny OMT.

#### **5.2.4 Tilretteleggelse for nødvendig opplæring og mentoring det første året**

Luftforsvarets policy legger opp til at første året skal være et praksisår med nødvendig opplæring og mentoring for å senere kunne utøve lederrollen selvstendig. Dette fremstår som en fornuftig tilnærming da de nye offiserene har minimalt med tidligere erfaring, og det vil være urealistisk at de skal kunne gå rett inn i en rolle som troppssjef uten tett oppfølging. Det første året som ny leder gir også høyere utbytte av lederutvikling enn senere år (Van Velsor et al., 2010, s. 4-5). De nye offiserene vil trenge oppfølging både faglig og til lederutvikling. Det faglige vil ivaretas gjennom command team med befal, mens offisersrollen bør ivaretas av en dedikert mentor. Avdelingen uttrykker derimot at avdelingens tempo og resultatkrav ikke har kapasitet eller tid til å ta hensyn til dette.

*[...] vi har det travlere enn før når de kommer ut, de første stillingene kan ikke være en prøv og feile stilling.*

Sitatet er antagelig basert på at avdelingen har operative leveranser som hovedfokus, og grunnet knappe personellressurser vil avdelingene antagelig ikke evne å følge opp den nye troppssjefen tett. Samtidig er det som tidligere drøftet både en forventning i ny OMT og fra kadettene selv, at det bør være rom for en innkjøringsperiode som ny troppssjef. Å tro at en ny offiser sømløst glir inn i en troppssjefsrolle kan fremstå som optimistisk. Uten å konkludere på hvorfor det er en divergens i forventningene mellom kadettene og avdelingsledelsen, kan noe av årsaken være at avdelingene

---

tidligere har mottatt troppssjefer med mye erfaring som forholdsvis lett har glidd inn i ny rolle. Siden uerfarne offiserer rett fra LKSK er en ny situasjon for avdelingen kan man stille seg spørsmålet om det er gjort nødvendige forberedelser på at troppssjefene faktisk er uerfarne, eller om Luftforsvaret som organisasjon ikke har hensyntatt denne utfordringen i ny OMT. Eksempelvis ble det for OR etablert en egen stilling i personellstrukturen hvor den viktigste delen av stillingsinstruksen er å lederutvikle befalet (OR). Lignende tiltak er ikke gjort for OF.

En faktor som er sentral for lederutvikling er å gi unge mennesker ansvar tidlig (Ulmer, 1998). Dette ansvaret trekkes også frem av intervjuobjektene ved at nye ledere tiltrer som troppssjefer etter fullført utdanning ved krigsskolen. Dette er en stilling man normalt har i to år, før man deretter bytter stilling.

*Når det gjelder offiserer så må man prøve å forme de til det neste steget de skal ta, de må være klare til å levere på nivået over, for hos oss (les: batteriet) er de kun troppssjef i to år.*

Viktigheten ved å sitte disse to årene fremheves for å føle på mestring i stilling og dermed være klar til neste stilling innen avdelingen.

*Vi må se den enkelte, så de får den mestringen de trenger, slik at de ikke faller gjennom i sin neste stilling. Vi må sette riktig fart og kurs med en gang, for vi har ingen å miste.*

En utfordring er om man ikke mestrer troppssjefstillingen etter disse to årene, vil man normalt ikke få mer tid til å kjenne på mestring før man skal være klar for det neste steget innen avdelingen. Det vil dermed være viktig med tydelige forventninger fra nærmeste leder, tilbakemeldinger underveis og praktisk og mental støtte i en oppstartsfasen, slik at de nye lederne ikke mister fart og retning (Dale, 2015). Utvikling gjennom erfaring vil ha betydning for hvordan nye ledere lærer, får personlig endring og tilegner seg lederevne gjennom rolle, ansvar og oppgaver de møter i rollen sin (Day, 2001, s. 598).

Funnene knyttet til om avdelingen har tilrettelagt for nødvendig opplæring første året ved avdeling er noe sprikende. Det forventes at nye offiserer skal fungere som troppssjefer forholdsvis umiddelbart, men samtidig understrekes det at de må følges opp tett. Det er enn så lenge ikke opprettet en mentorordning i henhold til Luftforsvarets policy, men det er ikke ensbetydende med at de nye offiserene ikke vil bli ivaretatt. Selv om det er noe sprikende forventninger til hvor raskt nye offiserer kan fungere i rollen som troppssjef, er avdelingen generelt bevisste på at nye offiserer må få tid til å mestre lederrollen før de går videre til neste stilling.

---

### 5.2.5 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3

For å kunne svare på forskningsspørsmålet, «*Hva er avdelingens forutsetninger og plan for å sørge for tilfredsstillende lederutvikling hos nye offiserer?*», har det blitt sett på forberedelser og forutsetninger avdelingen har for å bedrive lederutvikling. Det er ved avdelingen ingen formalisert plan for gjennomføring av lederutvikling av nye offiserer, men de er bevisste på de nye utfordringene som kommer med ny OMT, og at enkelte tiltak bør iverksettes. Spesielt lederutvikling i hverdagen gjennom avsatt tid blir nevnt som et realistisk tiltak for å øke fokuset på lederutvikling, og på denne måten over tid bygge en god kultur for lederutvikling.

Ved at kadettene ikke har lik fagkompetanse som tidligere, vil det være viktig å bygge fagkunnskap for å oppnå trygghet og troverdighet i rollen som leder. Med dette blir det viktig med etablerte command team der befalet fungerer som en faglig mentor. Avdelingen hadde planlagt en del rundt hvordan nye offiserer skal motta fagutdanning samtidig som de skulle fungere som troppssjefer. På spørsmål om mentor og mentorordning slik Luftforsvarets policy skisserer er det ikke en helhetlig tilnærming i avdelingen, og det er foreløpig ikke planlagt på en mentorordning. Det kom også frem at spesielt mellomlederne hadde vurdert forskjellige løsninger på hvordan dette realistisk kunne gjennomføres, men ingenting var foreløpig formalisert. De anså å ha en dedikert mentor til hver enkel ny offiser som noe urealistisk, men at en erfaren offiser kunne ha en veilederrolle for et lite utvalg og på den måten ivareta de viktigste momentene til lederutvikling. Det ble pekt mye til hvordan OR-søylen hadde løst lederutvikling i ny OMT, men at tilsvarende grep var foreløpig ikke gjort for nye offiserer.

Det var i tillegg sprikende oppfatninger om hvor mye opplæring og mentoring man ville få som troppssjef det første året. Det er forventet at kadettene skal kunne fungere som troppssjefer ganske raskt grunnet tempoet på avdelingen, men det ble samtidig erkjent at de antagelig trenger tett oppfølging i rollen, spesielt det første året.

## 5.3 Kunnskap og kompetanse for lederutvikling ved operativ avdeling

Dette delkapittelet har til hensikt å svare på forskningsspørsmål 4: *Har personellet ved de operative avdelingene kompetanse og kapasitet til å gjennomføre lederutvikling av nye offiserer?*

Det vil ses nærmere på forutsetningene for kvaliteten i lederutvikling som gis til nye offiserer. Dette inkluderer kompetanse, verktøy og metoder avdelingen ser for seg å benytte. Det vil til slutt også ses på sammenhengen mellom lederutvikling og karriereutvikling, da dette sier noe om hva offiserer skal lederutvikles *til*.



---

### 5.3.1 Erfarne offiserers kompetanse til å bedrive lederutvikling av nye offiserer

Om erfarne offiserer har god nok kompetanse til å kunne effektivt lederutvikle nye offiserer vil være vanskelig å måle, men det er heller ikke hensikten. Hensikten er å kartlegge om avdelingen, som en del av Luftforsvaret, har vurdert sin egen kompetanse til å bedrive lederutvikling, enten i form av mentoring eller gjennom andre metoder. Med ny OMT vil det være andre krav til oppfølging av nye offiserer, da inngangsvardiene er annerledes enn før når det kommer til erfaring og faglig kompetanse. Flere av intervjuobjektene mener de har kompetanse til å drive lederutvikling, både med den utdanningen de har med seg og den erfaringen de har tilegnet seg. Avdelingsledelsen mener at de erfarne offiserene som har forholdsvis fersk kompetanse fra krigsskole har både initiativ og kompetanse til å bedrive lederutvikling, både av seg selv og andre.

*Jeg føler at offiserene har det de trenger og jeg føler meg trygg på at teoriblasten er sterk nok hos oss.*

Spesielt nevnes det av mellomlederne at de til daglig i stor grad driver veiledning av både spesialister, erfarent befal og hverandre på tvers av troppene. Man støtter seg på hverandre ved å gi tilbakemeldinger, innspill og at man kan sparre med hverandre. På denne måten opplever de at det er mye uformell mentoring mellom hverandre på samme nivået. Det uttrykkes samtidig at det vil føles unaturlig å være en «formell» mentor eller skulle bli mentoreert av en på samme nivået som en selv. Fokuset hos mellomlederne ligger på om man er egnet til å være mentor og motivert for det. Dette krever at en tildelt mentor må ha et ønske og en lyst til å utvikle de yngre. Det legges også til av avdelingsoffiserene at man ikke kan tillegge et offisielt ansvar som mentor på de erfarne troppssjefene, fordi hverdagen til en troppssjef allerede er fullpakket.

*Når det hele tiden er fokus på grønne tall og veldig fagrettet fokus, har du ikke overskudd til å tenke på å utvikle lederskap i en strukturert setting.*

Det settes spørsmålsteget ved hvordan de nye offiserene skal få tid til å lederutvikle seg selv når de ikke har fagkompetanse fra før, og dermed må tilegne seg denne i tillegg. Når tiden ikke strekker til i arbeidsdagen, blir de målbare resultatene oftere prioritert. Det bør programmeres egen tid til lederutvikling i arbeidshverdagen, slik at det blir en naturlig del av jobben som offiser. Dette kan bidra til at lederutvikling praktiseres på jevnlig basis, og gjennom dette vil man kunne identifisere nødvendig faglig påfyll innen lederutvikling, samt at avdelingens organiske kompetanse praktiseres jevnlig.

---

*Personlig mener jeg at lederutvikling eller utvikling av mennesker i organisasjonen er det aller viktigste vi holder på med, også blir det faglige og all den operative evnen en følge av det.*

I motsatt tilfelle, ved at lederutvikling aldri praktiseres i vesentlig grad, vil kompetansen forvitres, og det kan bli en større terskel for å gjenoppta fokuset på lederutvikling. En mangel på en langsiktig strategi vil virke hemmende for utvikling av gode ledere (Ulmer, 1998). Ved å ha en felles visjon av fremtiden man ønsker å skape, blir medarbeidernes arbeid et ledd mot et større mål, som er organisasjonens overordnede mål (Senge, 1999, s. 217). En annen måte å lederutvikle på er gjennom observasjon når situasjonene tillater det. Ved at nye offiserer eksponeres for hvordan erfarne ledere håndterer situasjoner, fungerer de erfarne offiserene gjennom sine handlinger som rollemodeller, og på den måten viser hvordan man kan håndtere forskjellige situasjoner gjennom sin ledelse (Arnulf, 2020, s. 114).

Det er også et savn av teoretisk påfyll innen lederutvikling. Eksempler som ble nevnt var oppfriskningskurs gjennomført av LKSK eller innhente ekstern kompetanse for støtte av lederutvikling.

Hos avdelingsledelsen er det gjennomgående tiltro til at de erfarne offiserene i avdelingen innehar den kompetansen og kunnskapen som trengs for å bedrive lederutvikling av nye offiserer, men at de mangler metodene for gjennomføring. Det er en forventning til at nye offiserer har god teoriballast når det kommer til lederskap, metoder for dette og teoretisk tilnærming til temaet.

Avdelingsledelsen mener også at de nye offiserer vil være mer mottakelige for lederutvikling.

*Det kan fort være at de (kadettene) er mer innstilt på å utvikle seg selv og mer åpne for å at «her skal vi virkelig finne ut hvordan det er å være offiser», for de har ikke så mye tanker om det annet enn det de har lært på skolen.*

Manglende erfaring vil antagelig gjøre nye offiserer mer åpne for læring, og de vil lettere ta imot støtte og hjelp fra andre sammenlignet med mellomledere som har erfaring fra tidligere.

Avdelingen vurderer kompetansen til erfarne offiserer som faktisk skal gjennomføre lederutviklingen av nye offiserer som god, men at de i dag mangler gode metoder for gjennomføring. Mye av kompetansevurderingen tilskrives at man har tro på ballasten erfarne offiserer har fra tidligere krigsskolegang og erfaring ervervet gjennom tilbakemeldinger og veiledning ved avdelingen. Det uttrykkes også en optimisme til mottak av nye kadetter og de positive sidene ved at de ikke har tidligere erfaringer fra operative avdelinger i særlig grad. Dette vil gjøre nye offiserer mer åpne og mottakelige for lederutvikling, samt at de har god faglig kunnskap om lederutvikling gitt deres

---

bachelor i militære studier og ledelse fra LKSK. Programmert avsatt tid til lederutvikling i arbeidshverdagen vil også være med på å holde kompetansen til lederutvikling vedlike, samt identifisere områder hvor man kan søke faglig påfyll.

### **5.3.2 Metoder og verktøy tilgjengelig for å utføre mentoring og veiledning**

For å kunne utføre lederutvikling, kreves det også metoder og verktøy. Med metoder og verktøy menes det her hvordan lederutviklingen skal skje. Dette kan eksempelvis være skrifts form, formelle eller uformelle prosesser, eksterne bidragsyttere eller tilsvarende.

I intervjuene trekkes medarbeidersamtaler ofte frem som et lederutviklingsverktøy. Gjennom årlig tjenesteuttalelse og medarbeidersamtale har man en systematisert dialog mellom sjef og undergitte som er gjort pliktig. Spesielt medarbeidersamtalen har til hensikt å være en arena for å reflektere over praksis og Forsvaret har egne veiledninger for både sjefer og medarbeidere for å gjennomføre slike samtaler.

*Min opplevelse av midtveissamtaler er at det har vært veldig oppgavefokuset, hvordan evner du å løse oppgaver du har og kanskje ikke så mye på utvikling av deg i lederrollen.*

Det fremheves at medarbeidersamtalen ikke brukes på lik måte av alle, og det er ikke urimelig å anta at medarbeidersamtalen har svært ulikt innhold, basert på blant annet personlige forhold, kultur, tillit og prioritering. Selv om medarbeidersamtalen og tjenesteuttalelsen gir retningslinjer og verktøy, kan man hevde at systematiseringen gir rom for tolkning og derav praktiseres ulikt. En annen opplevelse er at det er lite struktur rundt medarbeidersamtalen, og dersom man ønsker kontinuitet rundt målsetninger man setter seg i en slik samtale, skjer dette på eget initiativ. En slik systematisering gir allikevel en felles organisatorisk rutine som gir rom for lederutvikling i alle faser av karrieren, uavhengig av avdeling eller grad. Man kan samtidig spørre seg om dette er et verktøy som alene favner om lederskapet til den enkelte. Tjenesteuttalelsen blir fort et verktøy på utviklingen man har hatt i stillingen, men frem til tjenesteuttalelsen som kommer i slutten av et arbeidsår, er det ingen preventivt vedlikehold underveis. En tidligere studie rundt lederutvikling i Hæren antyder at tjenesteuttalelsen alene ikke oppfatter inntrykkene til under- og sideordnede da evaluering og vurdering av ledere potensielt er gjennomført av nærmeste sjef, selv om man trolig forhører seg med andre før den blir skrevet (Hågensen & Martinsen, 2019). Dette i seg selv er et godt poeng, da tilbakemeldinger må komme fra både overordnede, sideordnede og underordnede for å få et mer helhetlig og korrekt bilde av lederen i sin rolle (Ulmer, 1998).

---

Det erkjennes at midtveissamtalen ikke et godt lederutviklingsverktøy, selv om det er formalisert og standardisert. Et annet problem med midtveissamtaler og tjenesteuttalelser er tidsintervallet det gjennomføres med.

*Ellers er jo midtveissamtaler og avslutningssamtaler en god ting, men det blir litt forskjellig når man får høre etter 6 måneder hvordan retning man blir oppfattet.*

Ulempen med lange tidsintervall ble også nevnt av kadettene. I andre og tredje avdeling på LKSK var det lite formelle prosesser rundt lederutvikling utenom halvårlige tjenestesamtaler med kullsjef. Disse opplevdes som grunne fordi kullsjefen var ansvarlig for mange, og lite konkrete da de spente seg over en altfor stor tidsperiode.

Det understrekes at det er vanskelig for ledelsen å skulle gi tilbakemeldinger på troppsledelsen og deres lederskap, da man ofte ser de i en mer administrativ rolle.

*[...] som troppssjef så opplever jeg at det er ingen som, altså når ser de meg? Tror ikke det finnes tiltak for at sjefen min får se meg lede i noen tilfeller.*

Midtveissamtaler og tjenesteuttalelser oppfattes med andre ord ikke som godt verktøy for å bedrive lederutvikling av offiserene på avdelingen, og tilsvarende ble også uttrykt av kadettene ved LKSK for sitt andre- og tredje år ved skolen.

Tilbakemeldinger, medarbeidersamtaler, debriefer og evalueringer trekkes frem som andre verktøy avdelingen bruker. Fokuset her ligger ofte på fag og fagrelaterte hendelser, ofte i form av debrief etter øvelser. Her understrekes det også at det er vanskelig for ledelsen å skulle gi tilbakemeldinger på troppsledelsen og deres lederskap fordi man i avdelingen ikke har en formell lederrolle i en feltorganisasjon. Kadettene fremhevet at blant de arenaene som ga mest læring, var når de ble satt i en situasjon i en praksisarena, og i etterkant kunne reflektere og diskutere situasjonen med en veileder som observerte alt. Læring gjennom erfaringer bidrar til utvikling. Ved at man opplever nye utfordringer på arbeidsplassen, gir dette anledning til å lære hvordan man håndterer ulike problemer (Yukl, 2010). Dette sammen med tilbakemeldinger og refleksjon rundt eget lederskap i det daglige vil være med å øke læring fra erfaring. Hvis man ikke har tydelige praksisarenaer som troppssjef hvor man blir observert, kan det være vanskelig å ha konkrete ting å reflektere på. Dette må da dekkes opp med at en mentor setter av tid til å observere situasjoner hvor troppssjefene utøver ledelse, samt at det avsettes tid i etterkant til refleksjon og diskusjon.

Eksempelvis kan en ukentlig refleksjon med alle troppssjefer og veiledere/mentorer være et godt og forholdsvis lite tidkrevende verktøy en avdeling kan benytte seg av. Her kan erfarne offiserer og mellomledere gå foran som gode rollemodeller og oppmuntre til en åpenhetskultur ved at ikke bare de nye offiserene er i fokus, men at mentoring skjer mellom offiserer fra hele avdelingen. Dette foreslås

---

også av enkelte, men de føler at det må være en kultur på avdeling hvor slike seanser er en naturlig del av det å være offiser.

*Når FIF<sup>2</sup> kom skjønnte man at det her må jeg bruke tid på. Det er helt naturlig nå, sånn kan det bli med mentorjeneste også hvis man får innført det.*

Det må være en åpenhetskultur mellom troppsledelsen og oppover, lederutvikling må settes på agendaen og prioriteres i avdelingen. Ved å gjøre det synlig at dette er noe avdelingen er opptatt av vil dette kunne være med å forme en kultur der det finnes rom og tid for refleksjon og tilbakemeldinger i det daglige.

Et mer konkret verktøy som blir nevnt er MIL360. Forsvaret har de senere år brukt mye ressurser på å utvikle lederutviklingsverktøyet, utdanne veiledere og sertifisere brukere i alle grenene (Steiniger & Horgen, 2017, s. 8). MIL360 er et individuelt lederutviklingsverktøy som legger til rette for tilbakemelding på lederens lederstil og systematiske lederutviklingstiltak. I Forsvarssjefens virksomhetsplan 2017 er en av føringene til alle sjefene at MIL360 skal implementeres, men det er ikke kapasitet eller kompetanse nok i linjen til å ivareta implementeringen i alle grenene og de ulike nivåene (Steiniger & Horgen, 2017, s. 8). Avdelingen presiserer at de ikke har kyndig personell med opplæring innen håndtering og oppfølging av MIL360. Siden dette er kunnskaper som må hentes utenfor avdeling, vanskeliggjør det gjennomføringen. Samtidig kan det være vanskelig å endre seg om tilbakemeldingene er tvetydige eller komplekse, og man mangler de ferdigheter som trengs for å tolke dataen en 360-graders tilbakemelding gir, for å bruke dette til endring (Day, 2001, s. 590). Resultatene fra MIL360 krever også en oppfølging eller en handlingsplan i etterkant hvis den skal anses som effektiv (Yukl, 2010, s. 472). MIL360 er også bedre egnet for å få et standpunkt på hvordan medarbeidere og ledere oppfatter deg, men da det krever en del datainnsamling for å produsere resultatene, er MIL360 mindre egnet for jevnlig oppfølging av individets lederutvikling i avdeling.

De formaliserte tilbakemeldingsmetodene som midtveissamtaler og tjenesteuttalelser har sin styrke i at de er formaliserte og obligatoriske, men ellers mener flere av intervjuobjektene at de er lite egnet til lederutvikling. Utenom debrief og tilbakemeldinger er det få andre konkrete verktøy som de erfarne offiserene kan benytte når de skal lederutvikle nye offiserer. MIL360 blir nevnt som et konkret verktøy, men det er lite som tyder på at dette er spesielt anvendelig i det daglige virket. Gjengangeren hos de fleste intervjuobjektene er at veiledning til lederutvikling bør foregå i avsatte seanser hvor man

---

<sup>2</sup> Felles Integrert Forvaltningssystem; intranettløsning som alle ansatte må benytte for forvaltningsoppgaver.

---

diskuterer situasjoner og gir tilbakemeldinger til hverandre. Dette fordrer at dette blir en naturlig del av hverdagen på en avdeling, og at det er en åpenhetskultur som gjør at denne type seanser er en naturlig del av det å være offiser.

### 5.3.3 Karriereutvikling versus lederutvikling

Under intervjuene ble karriereutvikling ofte diskutert parallelt med lederutvikling. Dette kan ha bakgrunn i at alle, spesielt på mellomledernivå, har blitt fortalt at de skal være ved avdeling i 10 år, hvorav de to første årene normalt er tiltenkt en troppssjefstilling. En offiser skal ha breddekompetanse og dette styres ved karriereveiledning.

*Vi vet ikke hva som venter oss nå når vi er ferdige med 2 år som troppssjefer, for det er ingen som har lagt en plan for oss. Jeg har ikke hatt midtveissamtale heller, så da aner jeg ikke hva som venter meg om 3-4 måneder, det er litt frustrerende å tenke på.*

Karriereutvikling og lederutvikling henger ikke nødvendigvis direkte sammen, men det er momenter som er verdt å ha med seg i et helhetsperspektiv. Flere av mellomlederne beskriver manglende karriereutvikling og karriereveiledning som viktige faktorer i sin lederutvikling. Hovedårsaken til dette er at i mangel på karriereveiledning har man heller ikke forutsigbarhet til sin neste stilling. Alle lederstillinger i Forsvaret har forskjellige nyanser av hva som kreves, og det kunne gjort det lettere å både gi og motta lederutvikling hvis man hadde forutsigbarhet i sin karrierestige.

*Det er lite karriereveiledning, og det tenker jeg er en naturlig del av lederutvikling. For du må vite hvor du skal for å legge opp veien dit også, i hvert fall ha en viss formening om hvilken retning du skal i.*

Lederutviklingen kan tilpasses bedre ved å pare den nye offiseren med en eldre offiser/mentor som har erfaringer og kjennskap til nivået som den yngre offiseren skal veiledes til. En mentor betegnes ofte som en erfaren leder som har tilegnet seg kompetanse gjennom bred leder- og arbeidserfaring, samt har organisasjonserfaring. Gjennom et samarbeid med mentor vil adepten få tilgang til erfaringer, kunnskap og nettverk (Ekeland, 2014). Det vil også være lettere å motta veiledning og mentoring med forutsigbarhet i neste stilling da man kan lage seg en handlingsplan, lettere stille «de riktige spørsmålene», samt settes i praksisarenaer som er tilpasset neste nivå og/eller stilling. Kadettene ved LKSK uttrykte at de var opplært til å lage handlingsplaner innenfor lederutvikling. Man kan derfor si at evnen og kunnskapen til å lage en handlingsplan er et verktøy kadettene har med seg fra LKSK, men som de kanskje ikke får fullt ut utnyttet i mangel på forutsigbarhet i sin karriereutvikling. Opplevelsen blant avdelingens offiserer er at fokuset er på å fylle ledige stillinger i avdelingen, fremfor å velge riktig person til riktig stilling for vekst og utfordring for videre karriere.

---

*[...]noen konkrete planer for hver enkelt, hva ser avdelingen for seg at vi som personer eller ressurs kan brukes til, og det vil jo avhenge av hvilke typer egenskaper du har, det handler kanskje om en karriere eller kompetanseplan for den enkelte, litt ekstra oppfølging der. Slik at vi ikke bare blir trykket inn i stillinger der det er ledig.*

Et annet moment som er viktig i denne sammenhengen er at intervjuobjektene ved avdelingen som har en annen tjenestebakgrunn enn ny ordning, har andre forutsetninger for sin karriereutvikling enn de som kommer som nye offiserer fra ny ordning. Tidligere karriereløp var ofte en veksling mellom skolegang og yrkesutøvelse på avdeling. Dette har medført at man over tid har bygd seg opp grunnleggende erfaring samt at man har kunnet reflektert over egne ledererfaringer når man har gått tilbake til skole. Dette er ikke en mulighet man lenger har i ny OMT, og det kreves derfor alternative handlinger for å kunne imøtekomme dette gapet.

Det er derimot et mulighetsrom for å gi nyutdannede offiserer fra LKSK et mer forutsigbart tjenesteløp i forbindelse med ny ordning. Denne muligheten til å gi forutsigbarhet til de nye offiserene kunne gitt flere fordeler:

- Nye offiserer kan lage en handlingsplan for sin lederutvikling slik de er opplært til fra LKSK.
- Avdelingen kan pare unge offiserer med mentorer som har kjennskap til neste del av karrierestigen, og dermed gi mer valid mentorering.
- Avdelingen kan tilrettelegge gode praksisarenaer, eksempelvis på øvelser eller i planleggingsfaser, hvor unge offiserer kan få prøvd seg på neste ledernivå under veiledning.

Mangel på forutsigbarhet er også nevnt av mange som viktigste grunn til manglende motivasjon for en lang karriere ved avdelingen. Herunder trekkes tilbud på videre utdanning frem som en faktor, da det potensielt er 10 til 15 år før neste faglig påfyll for en offiser, da i form av stabsskole.

*Jeg tror den største haken med der vi er nå, er at spennet mellom krigsskole og stabsskole er så langt at man vil tape mange gode kandidater på veien.*

Som det kommer frem av dette delkapittelet, er forutsigbarhet i karriereutvikling knyttet til lederutvikling ved at man har et mål med lederutviklingen. Hvis man vet hvor man skal, kan man også bedre tilpasse mentoreringen. Siden det er mindre grad av veksling mellom skole og operativ erfaring i ny OMT, kan dette gapet kompenseres med økt forutsigbarhet i karriereutvikling. Dette kan også bidra til at den enkelte offiser kan lage en handlingsplan. Motivasjonsfaktor er ikke en del av denne studien, men utvilsomt et viktig aspekt hvis man skal beholde talentfulle offiserer over lang tid. Hvis Forsvaret skal få de offiserene de ønsker for å bedrive effektivt lederskap i tråd med ledelsesfilosofien, er forutsigbarhet gjennom

---

karriereutvikling viktig. Forsvaret kan ha verdens beste lederutvikling, men det hjelper lite hvis offiserene slutter.

#### **5.3.4 Delkonklusjon forskningsspørsmål 4**

Forskingsspørsmål 4 er som følger: *Har personellet ved de operative avdelingene kompetanse og kapasitet til å gjennomføre lederutvikling av nye offiserer?*

For å bedrive lederutvikling mener avdelingen at kompetansen til de erfarne offiserene generelt er god, og det ligger en forventning til at nyutdannede offiserer fra ny OMT er mer åpne og mottakelige for programmert avsatt tid til lederutvikling/mentoring. Nye offiserer kommer også med en god ballast av lederutviklingskompetanse som kommer til nytte både for dem selv og avdelingen.

Det finnes få verktøy og metoder for å bedrive lederutvikling i avdelingen, utenom de allerede formaliserte tilbakemeldingsmetodene. Det legges frem også her at det bør etableres faste lederutviklingsseanser i kombinasjon med en åpenhetskultur for å aktivt bedrive lederutvikling av offiserer på avdelingen. Disse seansene vil hjelpe til å holde kompetansenivået på lederutvikling høyt, samt at man i felleskap kan lettere identifisere hvor man eventuelt trenger faglig påfyll. Dette kan over tid hjelpe til å finne bedre måter å bedrive lederutvikling på, kanskje ikke bare for avdelingen, men også for Luftforsvaret. Denne type seanser er allerede utført i OR-korpset, som avdelingen mener har kommet lengre med dette enn offiserene, og at fokuset nå bør skifte til offiserene på tilsvarende måte. I en hierarkisk avdeling som LVBN er det naturlig at karriereutvikling blir diskutert, og det er viktig at lederutvikling og karriereutvikling ses sammen, slik at offiserene kan utvikles målrettet mot neste steg i karrieren. Forutsigbarhet i lederutvikling kan også bidra til økt motivasjon og at offiserer står lenger i stilling.

Kapasitetsmessig med det på en operativ avdeling alltid være høyt tempo, og alle aktiviteter må prioriteres opp mot hverandre. Hvis man skal ha en realistisk mulighet for å avsette tid til lederutvikling, må dette prioriteres av ledelsen og gjøres til en del av kulturen ved å være offiser. Denne tiden behøver ikke nødvendigvis å være spesielt lang, men lang nok til å ha en verdi for den enkelte, og kort nok til at det realistisk kan avsettes tid til dette.



---

## 6 Konklusjon og avsluttende betraktninger

Problemstillingen studien skulle besvare er som følger: *Hvordan er Luftforsvaret forberedt og rustet til å ivareta lederutvikling av nyutdannede offiserer i ny OMT?*

Kadettene inngangsvurdier til lederutvikling på avdeling er gode, da de har forholdsvis god kunnskap og erfaring med lederutvikling, og hadde i løpet av GOU tilegnet seg både kunnskap, ferdigheter og holdninger til å reflektere rundt eget lederskap. De er også kjent med å lage egne handlingsplaner, og var innstilt på at lederutvikling var en karriereleng prosess. Deres forventninger til avdelingen var knyttet til at det var en åpenhetskultur for tilbakemeldingsseanser, og de forventet seg arenaer hvor de kunne praktisere lederskap, samt kunne få tilbakemeldinger på dette i etterkant. Dette inkluderte aksept for at de er ferske i stilling, og får tid til å utvikle seg i rollen. De forventet også tydelige retningslinjer slik at det kunne skape forutsigbarhet i den nye jobben. Totalt sett har kadettene gode forutsetninger for lederutvikling på avdelingen ved at de er åpne, reflekterte og er kjent med gode lederutviklingsprosesser som også støttes av relevant teori.

Luftforsvaret på sin side har utgitt retningslinjer, men det er få andre konkrete tiltak for å forberede avdelingene for videre lederutvikling av nye offiserer. Avdelingen ved Ørland hadde ingen formell plan for lederutvikling av nye offiserer etablert på tidspunktet studiet ble gjennomført. Det var derfor heller ikke etablert en helhetlig tilnærming til mentoring i avdelingen. Det er likevel mange gode tanker blant ansatte på avdelingen knyttet til hvordan nye offiserer skal ivaretas, og det finnes gode initiativ blant avdelingens offiserer knyttet til lederutvikling. Avdelingen i sin helhet var også bevisste på at lederutviklingen av nye offiserer var noe som måtte forbedres.

Erkjennelsen av at ting mangler og/eller må forbedres er et viktig steg på veien til et godt lederutviklingssystem. En operativ avdeling har mange pålagte oppdrag, og ressursrammene er ikke nødvendigvis veldig romslige, inkludert tid tilgjengelig. Lederutvikling kan derfor fort havne bak i køen etter andre prekære eller prioriterte oppgaver. Lederutvikling bør likevel prioriteres. Mange av intervjuobjektene på avdelingen uttrykker et savn etter å bli sett og aktivt utvikles som ledere.

Personlig utvikling og mestring bør ikke undervurderes i søken etter motiverte offiserer.

Avdelingen har ingen dedikerte ressurser til lederutvikling, og dette må da ivaretas med det som er tilgjengelig. Avdelingen anser kompetansen til de erfarne offiserene for å bedrive lederutvikling som god. De forteller at de er åpne for å rette mer fokus mot en lederutviklingskultur som baserer seg på tilbakemeldinger på lederskap i rolle, gjennomført som faste lederutviklingsseanser i avdelingen, som

---

et ledd for å hjelpe nye offiserer med manglende tjenesteerfaring. Dette er gode grep som støttes av lederutviklingsteori.

Det korte svaret på problemstillingen er at ivaretagelsen av lederutviklingen til nye offiserer er i dag uferdig. Dette begrunnes med at det er få tiltak fra Luftforsvarets ledelse utenom en policy, tilnærmingen til lederutvikling ved avdelingen er fortsatt noe uklar, og det er varierte holdninger til hva det faktisk innebærer å få tilført nye offiserer uten tidligere tjenesteerfaring. Avdelingen er på ingen måte negative til økt fokus på lederutvikling, men temaet har antagelig nådd noe kort opp i konkurransen mot andre pålagte oppgaver ved avdelingen. Dette inntrykket forsterkes av at avdelingsledelsen savner et mer autorativt skriv fra luftforsvarsledelsen vedrørende lederutvikling av nye offiserer, slik at lederutvikling kan prioriteres høyere.

Avdelingsledelsen har tillit til sine mellomlederes kompetanse til å gjennomføre lederutvikling av nye offiserer. Siden man anser kompetansen som god, handler det videre om å avsette tid og ressurser for å få gjennomført lederutvikling av nye offiserer på en tilfredsstillende måte, noe som er i Forsvarets interesse for å oppnå operativ effekt gjennom godt lederskap. Som en sidenote er det verdt å nevne at flere av intervjuobjektene uttrykte glede med å kunne snakke og bli hørt på et tema som står dem nært, så motivasjonen for lederutvikling lever i høyeste grad.

Lederutvikling må eies av alle, fra underordnet til toppledelsen. Hvis nye offiserer og andre offiserer skal lederutvikles, kan det basert på funnene i denne studien gjøres enkelte grep av forskjellige nivåer i organisasjonen som kan bedre lederutviklingen i Luftforsvaret. Funnene støttes av sentrale momenter fra teori om lederutvikling.

Avdelingsledelsen ved Ørland kalte Luftforsvarets policy for en glanset brosjyre. Man kan også spørre seg om Luftforsvaret i ny OMT har nesten utelukkende fokusert på OR-søylen siden den er mest «betent», og således glemt offiserene? Dette begrunnes med at det er gjennomført mange gode grep knyttet til lederutvikling som ivaretar befals lederutvikling og integrasjon i nye roller, inkludert egen stilling som skal følge opp OR-personell og ivareta deres lederutvikling, og tilsvarende glemt at nye offiserer også kommer fra et nytt utdanningssystem. Eksempelvis er forutsetningene for nye offiserer i en troppssjefsrolle annerledes i ny OMT, uten at det er gjort nevneverdige grep for OF. Det bør derfor komme et tydelig signal fra Luftforsvarets ledelse at lederutvikling av nye offiserer skal prioriteres, samt identifisere hvilke behov de forskjellige avdelingene trenger for å kunne understøtte dette. Dette kan eksempelvis være enkle grep som bevisstgjøring av mentoring, og tilførsel av kompetanse innenfor feltene Luftforsvarets policy nevner. Hvis kompetansen bygges jevnt over tid, samt at det settes av noe tid i hverdagen til lederutvikling, kan det over tid bygges en kultur som ivaretar dette naturlig og organisk.

---

Luftforsvarets policy sier at man skal ha en dedikert mentor. Tempoet på en operativ avdeling vil neppe muliggjøre at hver enkelt ny offiser har en egen dedikert mentor slik teorien tilsier. Forslaget til offiserene ved LVBN har mye høyere grad av realisme i seg. Forslaget går ut på at én offiser får det som en del av sin rolle og stilling å følge opp nye offiserer, som et minimum det første året. På den måten har de en fast person å sparre med, samt som følger de opp i vanskelige ledersituasjoner. Det bør også avsettes fast ukentlig tid, eksempelvis 1 time, hvor det utelukkende snakkes om situasjoner, erfaringer etc. som er tilknyttet lederutfordringer, og dermed lederutvikling. Den timen bør være hellig, med dette menes at den nesten uten unntak skal ha første prioritet i arbeidshverdagen. Dette kan også gjennomføres på øvelser med de samme personene hvis det lar seg gjøre. På denne måten kan man skape en fast arena og en åpenhetskultur som bidrar til vekst innen lederutvikling, innenfor en mindre gruppe hvor man har tillit til hverandre. I tillegg får man et fora å åpne seg om problemstillinger som var meldt som et savn i intervjuene. Dette *kan* bidra til at personell føler seg sett og hørt, opplever personlig vekst, som igjen *kan* føre til lenger ståtid blant offiserer på avdeling.

Hvis avdelingen eller Luftforsvaret forventer at nye offiserer skal fungere tilsvarende som nyutdannede kadetter fra gammel utdanningsordning gjorde, vil det være et stort gap i forventninger mellom hva avdelingen tror de får og hva nye offiserer kan bidra med det første året. Et enkelt grep er å ha en åpen toveis forventningsavklaring tidlig for å kartlegge hverandres ståsteder. På den måten kan mye frustrasjon antagelig unngås. Avdelingen er bevisst denne problemstillingen, og kadettene som ankommer avdelingen er motiverte og kommer med gode forutsetninger. Suksessfaktoren er da i hvilken grad man klarer å benytte kompetansen som eksisterer på avdelingen, samt at det blir en god balanse i hverdagen som ivaretar fagutdanning, lederutvikling og troppssjefssansvaret. Dette er ingen enkel øvelse, og må antagelig gås til over tid. I en overgangsfase mellom gammel og ny ordning er det derfor spesielt viktig å ha fokus på dette. Dette ansvaret tilhører de nye offiserene, avdelingene og Luftforsvarets ledelse. Som sagt er lederutvikling et systemansvar, fra topp til bunn.

---

# Litteraturliste

- Aksdal, T. & Vatne, S. (2018). *Offisersrollen i Luftforsvaret i endring*. (Masteroppgave, Nord universitet ). Hentet fra <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2566593/AksdalogVatne.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Allio, R. J. (2005). Leadership development: teaching versus learning. *Management Decision*, 43(7/8), 1071-1077.
- Amdahl, E. (2002). *Å gjøre gruppeintervju, å skape grupper*. Trondheim: Senter for teknologi og samfunn, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Arstad, S. (2020). Majoren kan bli tvunget til å bli spesialist. *Forsvarets Forum* Hentet fra <https://forsvaretsforum.no/haeren/majoren-som-kan-bli-tvunget-til-a-bli-spesialist/128907>
- Bass, B. M. (2017). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon IØ. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg., s. 109-123). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Ben-Shalom, U. & Shamir, E. (2011). Mission command between theory and practice: The case of the IDF. *Defense & Security Analysis*, 27(2), 101-117.
- Brandth, B. (1996). Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst. I H. Holter & R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (2. utg., s. 145-165). Gjøvik: Universitetsforlaget.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Dale, F. (2014). *Lederskifter. Om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og ledes første 90 dager på jobb*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dale, F. (2015). Livet som ny leder. *Magma*, 2, 54-61.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Ekeland, J. (2014). *Mentoring. Lærende allianser i ledelse*. . Bergen: Fagbokforlaget.
- FFOD. (2019). Forsvarets felleoperative doktrine *Oslo: Forsvarsstaben*.
- FHS. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvarets Høgskole.
- Fog, B. (2016). *Offiseren - Hva nå? En studie av militærordningens implikasjoner for offisersrollen på avdelingsnivå* (Masteroppgave, Forsvarets Høgskole). Hentet fra <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2391887/Masteroppgave%20Fog.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Forsvaret. (2009). *Direktiv for utarbeidelse og publisering av regelverk i Forsvaret. Vedlegg: definisjonsliste* Oslo.
- Forsvaret. (2015). *Implementerings- og milepælsplan - ordning for militært tilsatte* Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2017). *Utdanningsreformen FSJ gjennomføringsplan* Forsvarets intranett
- Forsvarsdepartementet. (2013). *Kompetanse for en ny tid* (Meld. St 14 (2012-2013)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/?ch=1>

- 
- Forsvarsdepartementet. (2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)* (Prop nr 111 LS (2014-2015)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/>
- Forsvarsdepartementet. (2016). *Kampkraft og bærekraft* (Prop 151 S (2015-2016)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf>.
- Horgen, M. (2019). Lederutvikling i Forsvaret - sjefens ansvar. *Leadership weekly*, 2/2019. Hentet fra <https://www.leadershipweekly.com/nyheter-feed/nyheter/2019/2/9/lederutvikling-i-forsvaret-sjefens-ansvar>
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (2019). *Leadership. Enhancing the lessons of experience*. (9. utg.). New York: McGraw-Hill Education.
- Hæren. (2016). *Karriere- og tjenesteplan Hæren - Hovedplan*. Bardufoss: Hærstaben.
- Hågensen, B. & Martinsen, G. T. (2019). *Lederutvikling i Hæren - hva er det? En studie av leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (Masteroppgave, UiT Norges arktiske universitet).
- Haaland, F. H. & Dale, F. (2005). Lederutviklingens startpunkt: Å bli leder for første gang. *Magma*, 5(8), 69-80.
- Irgens, E. J. (2000). *Den dynamiske organisasjon: ledelse og utvikling i et arbeidsliv i forandring*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. . Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tuft, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H. & Boe, O. (2019). Hva er militær ledelse? I R. B. Johansen, T. H. Fosse & O. Boe (Red.), *Militær Ledelse* (s. 15-38). Oslo: Fagbokforlaget.
- King, A. C. (2017). Mission Command 2.0: From an individualist to a collectivist model. *Parameters*, 47(1).
- Konradsen, C. (2012). *Forsvarets lederutviklingspraksis og forankring i HR- strategi. Fullt og helt, eller stykkevis og delt?* (Masteroppgave, Forsvarets Høgskole). Hentet fra <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/100098/Konradsen%20Cecilie.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidentbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lacarenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery and implementation: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718.
- Luftforsvaret. (2017). *Karriere- og tjenesteplan - Luftforsvaret* Rygge: Luftforsvarsstaben.
- Luftforsvaret. (2019). *Luftforsvarets offisers- og spesialistkorps. Luftmakt, kompetanse og læring. Policy i bruk i forbindelse med implementeringen av OMT i Luftforsvaret*. Rygge: Luftforsvarsstaben.

- 
- Luftforsvarsstaben. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret. HFL 400-1*. Oslo: Luftforsvarsstaben.
- Luktvaslimo, O. J. (2013). *Ledelse og lederutvikling i Forsvaret. Status og veivalg*. Bedriftsøkonomisk Institutt (BI), Nydalen, Oslo.
- Martinsen, Ø. L., Fosse, T. H. & Johansen, R. B. (2019). Effektiv ledelse i militære organisasjoner IR. B. Johansen, T. H. Fosse & O. Boe (Red.), *Militær Ledelse* (s. 157-186). Oslo: Fagbokforlaget.
- Mathisen, P. (2015). *Mentor. Mentoring i teori og praksis* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 5/2014, 35-45. Hentet fra <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleatferd-og-innovasjon2>
- Moldoveanu, M. & Narayandas, D. (2019). The future of leadership development. *Harvard business review*, 97(2), 40-48.
- Moxnes, P. (2019). *Samspill og ledelse. Erfaringer med lederutvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- NATO Allied air command. (2021, 23 mars). *Cheif of Royal Norwegian Air Force insights for Women in Leadership 2021* [Videoklipp]. Hentet fra <https://www.youtube.com/watch?v=6EASjKHKZd4>
- Regjeringen. (2015, 12. juni). Forsvaret innfører ny personellordning. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/forsvaret-innforer-ny-personellordning/id2416765/>
- Sagosen, H. H. (2016). *Offiser og befal - lede sammen? En analyse av lederteam i Hærens underavdelinger* (Masteroppgave, Forsvarets Høgskole). Oslo. Hentet fra [https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2436217/MA\\_Sagosen\\_2016.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2436217/MA_Sagosen_2016.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon* (A. Lillebø, Overs.). Oslo: Egmont hjemmets bokforlag.
- Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: viktige perspektiver og modeller. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (2. utg., s. 15-45). Oslo: Fagbokforlaget.
- Steineger, J. M. & Horgen, M. (2017). *Leder- og lederutvikling i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Høgskole.
- Ulmer, W. F. (1998). Military Leadership into the 21st Century: Another «Bridge too far?». *Parameters*, 28(1), 135-155. Hentet fra <https://press.armywarcollege.edu/parameters/vol28/iss1/13/>
- Van Velsor, E., McCauley, C. D. & Ruderman, M. N. (Red.). (2010). *The Center of Creative Leadership Handbook of Leadership Development* San Francisco Jossey-Bass.
- Wennes, G. (2006). *Kunstledelse i og av ledelse av kunstneriske virksomheter*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Westli, H. K., Bergheim, K. & Eid, J. (2012). Lederutvikling i Forsvaret. *Magma Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 1/2012, 69-76. Hentet fra <https://www.magma.no/lederutvikling-i-forsvaret>
- Wig, B. B. (2018). *Lærende Organisasjoner. På vei mot organisasjon 5.0*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

---

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. utg.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education

---

# Vedlegg 1 NSD Vurdering



NSD sin vurdering

**Prosjekttittel**

Lederutvikling i ny OMT

**Referansenummer**

680174

**Registrert**

11.02.2021 av Tine Fjærli - tfjarli@fhs.mil.no

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Christian Moldjord, cmoldjord@mil.no, tlf: 93201192

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Tine Fjærli, tfjarli@hotmail.com, tlf: 41226691

**Prosjektperiode**

03.08.2020 - 28.05.2021

**Status**

21.04.2021 - Vurdert

**Vurdering (2)**

---

**21.04.2021 - Vurdert**

NSD har vurdert endringen registrert 15.04.2021. Vi har nå registrert 27.06.2021 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger. NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til videre med prosjektet!



---

## 25.02.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.02.2021 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2021

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger.

Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

---

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

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

# Vedlegg 2 Forsvarets forskningsnemnd

## godkjenning



1 av 2

**Vår saksbehandler**  
Borghild Boye, bboye@mil.no  
+4723 09 57 55, 0510 5755  
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

**Vår dato** 2021-03-08  
**Vår referanse** 2021/008600-002/FORSVARET/ 002

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

**Til**  
Tine Fjærli  
Forsvarets høgskole  
..

**Kopi til**  
FHS/LKSK  
LUFT/ØRL 132 LV/LVBN

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

#### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 4. mars 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave som omhandler lederutvikling i ny ordning for militært tilsatte. Det skal gjennomføres intervju med militært personell i Luftvern bataljonen 132 Luftving og kadetter ved Luftkrigsskolen. Tillatelse fra avdelingene er innhentet.

#### 2 Drøfting

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

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

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

#### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 14. mai 2021.

#### 4 Vilkår for tillatelsen

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

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

Sven G. Holtmark  
professor  
leder av forskningsnemnda

*Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.*



**FORSVARET**  
Forsvarets høyskole

1 av 1

**Vår saksbehandler**  
Borghild Boye, bboye@mil.no  
+4723 09 57 55, 0510 5755  
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

**Vår dato** 2021-05-12  
**Vår referanse** 2021/008600-003/FORSVARET/ 002

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

**Til**  
Tine Fjærli  
.  
..

**Kopi til**

## Bekreftelse på utvidet tillatelse

### 1 Bakgrunn

Det vises til vårt brev av 8. mars 2021, der det ble gitt tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skulle innhentes data til er en masteroppgave, og tillatelsen gjaldt til 14. mai 2021.

### 2 Drøfting

Forsvarets høyskole mottok 14. april 2021 en forespørsel om utvidet tillatelse til 28. mai 2021. Dette ble innvilget av forskningsnemndas leder.

### 3 Konklusjon

Det bekreftes herved at Tine Fjærlis tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål gjelder til 28. mai 2021.

Sven G. Holtmark  
professor  
leder av forskningsnemnda

*Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.*

**Postadresse**  
Postboks 800 Postmottak  
2617 Lillehammer  
Norge

**Besøksadresse**  
Oslo ml/Akershus  
0015 OSLO  
Norge

**Sivil telefon/telefaks**  
/

**Militær telefon/telefaks**  
99/0500 3699

**Epost/ Internett**  
postmottak@mil.no  
www.forsvaret.no

**Vedlegg**

**Organisasjonsnummer**  
NO 986 105 174 MVA

---

# Vedlegg 3 Informasjonsskriv og samtykkeskjema

---

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### «Lederutvikling av offiserer i ny Ordning for Militært Tilsatte (OMT)»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan lederutviklingen av offiserer ivaretas i ny OMT. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Formålet med masteroppgaven er å undersøke i hvilken grad lederutviklingen til nyutdannede offiserer i ny OMT ivaretas etter endt utdanning. Før OMT reformerte utdanningsmodellen, var det som regel en naturlig veksel mellom tjenestegjøring på avdeling og skole. Forsvarets skoler har i tillegg tradisjonelt sett hatt fokus på lederutvikling hos den enkelte offiser i sine utdanningsløp, og tidligere erfaring og kompetanse stod sentralt i videreutviklingen av offiseren ved skolegang. Ny utdanningsmodell gjør at man gjennomfører krigsskoleutdannelsen før man har fått praktisk erfaring på operativ avdeling. Det er med andre ord et vesentlig skifte i hvordan lederutvikling hos yngre offiserer vil gjennomføres etter ny OMT.

Opgaven skal undersøke om lederutviklingen det er lagt opp til i ny OMT ved avdeling, samsvarer med hva relevant lederutviklingsteori anser som viktige faktorer. Oppgaven vil også se på hvilke forventninger nyutdannede offiserer har til lederutvikling på avdeling, og sammenligne forventninger offiserene ved avdeling har til det samme temaet. Dette for å identifisere eventuelle gap når det kommer til kompetanse eller kapasitet ved avdeling. Teorien og gapene vil drøftes sammen for å identifisere forbedringspunkter i lederutvikling av offiserer i ny OMT.

Opgaven er delt opp i tre forskningsspørsmål:

1. *I lys av lederutviklingsteori, hvilke faktorer og forutsetninger må være på plass for å gjennomføre tilfredsstillende lederutvikling hos en offiser?*
2. *Hva har den enkelte offiser med seg av forutsetninger og forventninger fra krigsskolen som bidrar til lederutvikling ved tjenestested?*
3. *Hva er den enkelte avdeling og/eller Luftforsvarets plan for å sørge for tilfredsstillende lederutvikling hos unge offiserer?*

Forskningsspørsmålene har til hensikt å danne grunnlaget for å svare ut følgende problemstilling:  
*I hvilken grad vil lederutviklingen til nyutdannede offiserer i ny OMT bli ivaretatt etter utdanning, og hvordan samsvarer dette med relevant lederutviklingsteori? Har de operative avdelingene kompetanse og kapasitet til å møte de nye offiserenes forventninger til lederutvikling?*

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets høyskole er ansvarlig for prosjektet.

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

Det er i forbindelse med forskningsspørsmål 2 at jeg ønsker din deltagelse. Du er valgt ut fordi du gjennomfører offisersutdanning ved LKSK og skal snart ut på avdeling.

Det oppgaven er ute etter å kartlegge følgende punkter:

- Hvilke verktøy har du med deg fra utdannelsen ved LKSK som du kan benytte for å ivareta egen lederutvikling når du begynner som offiser på tildelt avdeling?
- Hvilke forventninger har du til oppfølging av din lederutvikling på tildelt avdeling?

---

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

Hvis du velger å delta innebærer det å besvare et intervju på ca. 1 time. Spørsmålene vil handle om lederutvikling og ivaretagelse av nye ledere på avdeling, og hvilke forventninger du har til avdelingen. Svarene vil skrives ned under intervjuet, og blir tatt opp med lydopptaker. Ingen personopplysninger samles inn, foruten navnet ditt på samtykkeerklæringen.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ingen andre enn undertegnede og veileder for oppgaven vil ha tilgang på datamaterialet. Navnet ditt anonymiseres slik at det ikke vil være mulig å koble deg til svarene i oppgaven, og det vil ikke oppbevares navn eller kontaktopplysninger i dokumentene. Det eneste stedet navnet ditt står oppgitt er på samtykkeerklæringen, som vil oppbevares innelåst på militært område. Den nødvendige kommunikasjon med alle deltakere i forkant foregår på Forsvarets [mailsystem](#).

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er medio august 2021. Personopplysninger vil makuleres og lydopptak vil slettes.

### **Dine rettigheter**

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

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

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

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets Høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- [Veileder: Christian Moldjord](#), E-post: [cmoldjord@mil.no](mailto:cmoldjord@mil.no)
- [FHSs personvernombud](#) er NSD

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

---

---

Tine Fjærli  
Mastergradsstudent Forsvarets Høgskole  
Mobil: 412 26 691  
[tfjarli@mil.no](mailto:tfjarli@mil.no) / [tfjarli@hotmail.com](mailto:tfjarli@hotmail.com)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Lederutvikling for nye offiserer i ny OMT*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å bli kontaktet ved behov for oppklarende eller avklarende spørsmål

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet innen mai 2021

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vil du delta i forskningsprosjektet

### «Lederutvikling av offiserer i ny Ordning for Militært Tilsatte (OMT)»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan lederutviklingen av offiserer ivaretas i ny OMT. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Formålet med masteroppgaven er å undersøke i hvilken grad lederutviklingen til nyutdannede offiserer i ny OMT ivaretas etter endt utdanning. Før OMT reformerte utdanningsmodellen, var det som regel en naturlig veksel mellom tjenestegjøring på avdeling og skole. Forsvarets skoler har i tillegg tradisjonelt sett hatt fokus på lederutvikling hos den enkelte offiser i sine utdanningsløp, og tidligere erfaring og kompetanse stod sentralt i videreutviklingen av offiseren ved skolegang. Ny utdanningsmodell gjør at man gjennomfører krigsskoleutdannelsen før man har fått praktisk erfaring på operativ avdeling. Det er med andre ord et vesentlig skifte i hvordan lederutvikling hos yngre offiserer vil gjennomføres etter ny OMT.

Oppgaven skal undersøke om lederutviklingen det er lagt opp til i ny OMT ved avdeling, samsvarer med hva relevant lederutviklingsteori anser som viktige faktorer. Oppgaven vil også se på hvilke forventninger nyutdannede offiserer har til lederutvikling på avdeling, og sammenligne forventninger offiserene ved avdeling har til det samme temaet. Dette for å identifisere eventuelle gap når det kommer til kompetanse eller kapasitet ved avdeling. Teorien og gapene vil drøftes sammen for å identifisere forbedringspunkter i lederutvikling av offiserer i ny OMT.

Oppgaven er delt opp i tre forskningsspørsmål:

1. *I lys av lederutviklingsteori, hvilke faktorer og forutsetninger må være på plass for å gjennomføre tilfredsstillende lederutvikling hos en offiser?*
2. *Hva har den enkelte offiser med seg av forutsetninger og forventninger fra krigsskolen som bidrar til lederutvikling ved tjenestested?*
3. *Hva er den enkelte avdeling og/eller Luftforsvarets plan for å sørge for tilfredsstillende lederutvikling hos unge offiserer?*

Forskningsspørsmålene har til hensikt å danne grunnlaget for å svare ut følgende problemstilling:  
*I hvilken grad vil lederutviklingen til nyutdannede offiserer i ny OMT bli ivaretatt etter utdanning, og hvordan samsvarer dette med relevant lederutviklingsteori? Har de operative avdelingene kompetanse og kapasitet til å møte de nye offiserenes forventninger til lederutvikling?*

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets høyskole er ansvarlig for prosjektet.

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

Det er i forbindelse med forskningsspørsmål 2 og 3 at jeg ønsker din deltagelse. Du er valgt ut fordi du er offiser med mellomlederansvar/avdelingslederansvar i avdeling.

Det oppgaven er ute etter å kartlegge følgende punkter:

- Hvilke verktøy har du med deg fra utdannelsen ved LKSK for å ivareta egen lederutvikling som offiser på tildelt avdeling?
- Hvilke erfaringer har du på oppfølging av din lederutvikling på avdeling?
- På hvilken måte er avdelingen rustet til å motta nye offiserer med tanke på lederutvikling?

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

Hvis du velger å delta innebærer det å besvare et intervju på ca. 1 time. Spørsmålene vil handle om lederutvikling og ivaretagelse av nye ledere på avdeling, og hvilke opplevelser/erfaringer du har med dette. Svarene vil skrives ned under intervjuet, og blir tatt opp med lydopptaker. Ingen personopplysninger samles inn, foruten navnet ditt på samtykkeerklæringen.

**Det er frivillig å delta**

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

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

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ingen andre enn undertegnede og veileder for oppgaven vil ha tilgang på datamaterialet. Navnet ditt anonymiseres slik at det ikke vil være mulig å koble deg til svarene i oppgaven, og det vil ikke oppbevares navn eller kontaktopplysninger i dokumentene. Det eneste stedet navnet ditt står oppgitt er på samtykkeerklæringen, som vil oppbevares innelåst på militært område. Den nødvendige kommunikasjon med alle deltakere i forkant foregår på Forsvarets [mailsystem](#).

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er medio august 2021. Personopplysninger vil makuleres og lydopptak vil slettes.

**Dine rettigheter**

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

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

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

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets Høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- [Veileder](#): Christian [Moldjord](#), E-post: [cmoldjord@mil.no](mailto:cmoldjord@mil.no)
- [FHSs](#) personvernombud er NSD

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tine Fjærli

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

Hvis du velger å delta innebærer det å besvare et intervju på ca. 1 time. Spørsmålene vil handle om lederutvikling og ivaretagelse av nye ledere på avdeling, og hvilke opplevelser/erfaringer du har med dette. Svarene vil skrives ned under intervjuet, og blir tatt opp med lydopptaker. Ingen personopplysninger samles inn, foruten navnet ditt på samtykkeerklæringen.

**Det er frivillig å delta**

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

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

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Ingen andre enn undertegnede og veileder for oppgaven vil ha tilgang på datamaterialet. Navnet ditt anonymiseres slik at det ikke vil være mulig å koble deg til svarene i oppgaven, og det vil ikke oppbevares navn eller kontaktopplysninger i dokumentene. Det eneste stedet navnet ditt står oppgitt er på samtykkeerklæringen, som vil oppbevares innelåst på militært område. Den nødvendige kommunikasjon med alle deltakere i forkant foregår på Forsvarets [mailsystem](#).

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

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er medio august 2021. Personopplysninger vil makuleres og lydopptak vil slettes.

**Dine rettigheter**

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

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

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

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets Høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- [Veileder](#): Christian Moldjord. E-post: [cmoldjord@mil.no](mailto:cmoldjord@mil.no)
- [FHSs](#) personvernombud er NSD

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personvern@nsd.no](mailto:personvern@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tine Fjærli

---

Mastergradsstudent Forsvarets Høgskole  
Mobil: 412 26 691  
[tfjarli@mil.no](mailto:tfjarli@mil.no) / [tfjarli@hotmail.com](mailto:tfjarli@hotmail.com)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Lederutvikling av offiserer i ny OMT», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å bli kontaktet ved behov for oppklarende eller avklarende spørsmål

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet innen mai 2021.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

---

# Vedlegg 4 Intervjuguide

## Intervjuguide

Det legges opp til tre ulike intervju, der deltakerne er delt mellom nyutdannede ledere, mellomledere ute på avdeling med noen års erfaring og avdelingsledelsen. Denne intervjuguiden er tiltenkt nyutdannede ledere som går sitt siste år på Luftkrigsskolen 2020/2021.

1. Hvordan opplever du egen kompetanse og forutsetninger for å fortsette din lederutvikling samt hjelpe undergitte i sin lederutvikling etter LKSK?  
Oppfølgingsspørsmål:
  - Kan du nevne eksempler på hvilken kompetanse du mener kan komme til nytte?
2. Hvilke forventninger har du til oppfølging av din lederutvikling fra den avdelingen du kommer til etter LKSK?  
Oppfølgingsspørsmål:
  - Hvilke metoder/områder forventer du at oppfølgingen skal skje?
  - Hvilket forhold har du til mentorering som et verktøy innen lederutvikling?
3. Hva tenker du vil være din største utfordring som ny leder ved avdeling?  
Oppfølgingsspørsmål:
  - Hva tenker du om å lede personer som har mer erfaring eventuelt mer fagkompetanse enn deg selv?
4. Hvor viktig er lederutvikling for deg i en offisersrolle?

## **Intervjuguide**

Det legges opp til tre ulike intervju, der deltakerne er delt mellom nyutdannede ledere, mellomledere ute på avdeling med noen års erfaring og avdelingsledelsen. Denne intervjuguiden er tiltenkt mellomledere og avdelingsledelsen ute på avdeling, og deles derfor i to.

### *Avdelingsledelsen*

1. Hvilke krav stilles til offiserer som kommer til avdeling som ny leder?
2. Hvordan er ivaretagelsen av offiserene i avdeling planlagt mtp lederutvikling?
3. Hvilke forberedelser er gjennomført for å oppnå en mentorordning slik det legges frem i policyen i Luftforsvaret?
4. I hvilken grad er Luftvern avdelingen disponert for å utvikle mellomledere i avdelingen?

### *Mellomledere*

1. Hvilke forventninger hadde du til oppfølging av din lederutvikling fra den avdelingen du kom til etter krigsskolen?  
Oppfølgingsspørsmål:
  - Hvor viktig er lederutvikling for en offiser på avdelingen?
  - Fortell hvordan du eventuelt har opplevd å bli lederutviklet i tiden etter gjennomført krigsskole?
2. Hvordan opplever du egen kompetanse og forutsetninger for å hjelpe nyutdannede offiserer i sin lederutvikling etter endt LKSK?  
Oppfølgingsspørsmål:
  - Kan du nevne eksempler på hvilken kompetanse du mener kan komme til nytte?
  - Hvilket forhold har du til mentorering og mentorrollen som et lederutviklingsverktøy?
3. I hvilken grad opplever du at lederutvikling står på agendaen til avdelingen, og på hvilken måte?  
Oppfølgingsspørsmål:
  - Hvordan ser du for deg at din avdeling kan drive oppfølging av lederutvikling etter LKSK?
4. Hva var/er din største utfordring som ny leder ved avdeling?