



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Leder- og ledelsesutvikling i Hæren

*En kvalitativ studie av Hærens praksis, policy og teoretiske
forankring*

Eirik Winnæss Aarflot

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
vår 2022

Forord

Denne oppgaven avslutter min studietid ved Forsvarets Høgskole. Studietiden og arbeidet med masteroppgaven har vært en svært interessant og lærerik periode. Selv med mange års praktisk ledererfaring har det vært spesielt interessant og lærerikt å studere ledelse fra et leder- og ledelsesutviklingsperspektiv. Det har lært meg nytten av å gjøre utvikling av meg selv, mine kolleger og egne undergitte ledere til en naturlig del av mitt eget lederskap for å lede best mulig.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Marius Herberg for gode diskusjoner og innspill gjennom hele prosessen, samt gode råd innledningsvis som hjalp meg raskt i gang og på rett spor med studien. Min arbeidsgiver og linjeleder ved FOH fortjener også en takk for å ha vist velvilje og fleksibilitet til min balansering av studiearbeid, jobb og familieliv. En takk skal også rettes til studiens respondenter og deres avdelinger i Hæren. Takk for at dere tok dere tid i en ellers hektisk hverdag og stilte opp til intervju.

Avslutningsvis vil jeg takke kone og barn som har vært svært tålmodige gjennom hele studietiden. Nå ser jeg frem til mer tid sammen.

Eirik Winnæss Aarflot

Hamar, 29. April 2022

Sammendrag

Denne kvalitative studien om leder- og ledelsesutvikling i Hæren undersøker i hvilken grad det er samsvar mellom Hærens praksis, Hærens policy og anerkjent teori om leder- og ledelsesutvikling. For å kunne diskutere og konkludere rundt graden av samsvar, har studien først undersøkt hva som gjøres av praktisk leder- og ledelsesutvikling ute ved enkelte av Hærens avdelinger, for så å identifisere hvilke styringsdokumenter som regulerer Hærens leder- og ledelsesutvikling og hva Hærens policy er. Til slutt undersøker studien hva anerkjent teori, i form av en omfattende litteraturgjennomgang, sier er god og effektiv leder- og ledelsesutvikling.

Studien har avdekket liten kjennskap og bevissthet til leder- og ledelsesutvikling, og Hærens styringsdokumenter og policy ute ved Hærens avdelinger. Dette skyldes antagelig manglende aktualisering og lavt fokus i Hæren. Likevel skjer det en form for leder- og ledelsesutvikling, men den skjer først og fremst som noe ubevisst, og er dermed et biprodukt av den aktivitet og arenaer som allerede finner sted. Hærens policy, i form av retningslinjer og ønske om leder- og ledelsesutvikling bygger primært på to styringsdokumenter; *Forsvarets grunnsyn på ledelse* (2020) og *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018). I tillegg finnes det andre styringsdokumenter som danner en regulerende og informativ ramme for leder- og ledelsesutviklingen. Kort oppsummert legger Forsvaret og Hæren ansvaret for den daglige leder- og ledelsesutviklingen på sjefer og ledere på alle nivå ute ved avdelingene, og utviklingen skal i så måte skje kontekstnært. Anerkjent teori om god og effektiv leder- og ledelsesutvikling viser at det er spesielt viktig å lære av «råmaterialet» erfaringer gir. Læringen blir også best når man benytter en form eller modell for forsterket læringstilnærming. Når den benyttes tett på lederen eller et teams daglige kontekst har utviklingen et spesielt godt potensiale for positiv utvikling av ledelseskapasitet hos individet og i et ledelsesteam.

Samsvaret mellom Hærens praksis, Hærens policy og teorien skiller seg ut hvor Hærens praksis på den ene siden har en tydelig lavere grad av samsvar enn de to andre. Hærens policy og teorien har på den andre siden høy grad av samsvar. Likevel kan det tyde på at det finnes en kollektiv forståelse for ledelse generelt og hva som skal til for å utøve effektiv leder- og ledelsesutvikling, men den er ikke bevisst eller del av den daglige tankevirksomheten.

Summary

This qualitative study of leader development and leadership development in the Norwegian Army examines the extent to which there is consistency between Army practice, Army policy and recognized theory on leader development and leadership development. In order to discuss and conclude on the degree of consistency, the study first examined what is being done of leader development and leadership development on a day-to-day basis in some of the Army's units. Secondly the study identifies which management documents that regulate the Army's leader development and leadership development and what the policy is. Finally, the study examines what recognized theory, in the form of a literature review, says is good and effective leader development and leadership development.

The study has revealed that there is a low degree of knowledge and awareness on leader development and leadership development, and of the Army's management documents and policy. This is probably due to lack of actualization and a lack of focus on this, in the Army. Nevertheless, there is a degree of leader development and leadership development taking place, but this is largely happening as something unconscious and is primarily a byproduct of the activity and arenas that are already taking place. The Army's policy is primarily based on two management documents: *Forsvarets grunnsyn på ledelse* (2020) and *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018). In addition, there are other management documents that provide a regulatory and informative framework for leader development and leadership development in the Army. In short, the Armed Forces and the Army place the responsibility for the day-to-day leader development and leadership development on commanders and leaders at all levels in the daily operations taking place at the Army units, and the development is in that way happening close to the daily leadership context. Recognized theory of good and effective leader development and leadership development shows that it is especially important to learn from the "raw material" those experiences provide. Learning is also most effective when a form or model of enhanced learning approach is being applied. When applied in the leader or the team's context, it has a particularly good potential of positive development of leadership capacity on the individual or on the leadership team.

The consistency between Army practice, Army policy and the theory differs where the Army practice on the one hand has a clearly lower degree of consistency than the other two. The Army policy and the theory on the other hand, have a high degree of consistency. Nevertheless, there are indications that there is a collective understanding of leadership in general and what it takes to exercise effective leader development and leadership development, but this is not intentional or part of the daily thinking activity.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 TIDLIGERE STUDIER.....	2
1.3 PROBLEMFORMLERING	3
1.4 AVGRENSNING	4
1.5 BEGREPSAVKLARING	5
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR - EN GUIDE TIL LESEREN	6
2 Metode	6
2.1 RELASJON OG FØRFORSTÅELSE.....	6
2.2 FORSKNINGSDESIGN OG TILNÆRMING	7
2.3 VALG AV DATAINNSAMLINGSMETODER OG RESPONDENTER.....	8
2.4 DATAINNSAMLING.....	11
2.5 BEARBEIDELSE OG ANALYSE AV DATA.....	12
2.6 GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET	15
3 Resultat	16
3.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 - HÆRENS PRAKSIS.....	16
3.1.1 BEVISST OG UBEVISST LEDER- OG LEDELSESUTVIKLING I HÆREN.....	17
3.1.2 MULIGHETER OG BEGRENSNINGER UTE I AVDELING	19
3.1.3 KJENNSKAP TIL EKSISTERENDE STYRINGSdokumenter.....	21
3.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 - HÆRENS POLICY	23
3.2.1 FORSVARETS GRUNNSYN PÅ LEDELSE	24
3.2.2 KONSEPT FOR LEDER- OG LEDELSESUTVIKLING I HÆREN	25
3.2.3 HÆRENS KARRIERE- OG TJENESTEPLAN, OG FORSVARETS PERSONELLHÅNDBOK	28
3.2.4 FORSVARETS FELLESOPERATIVE DOKTRINE OG HÆRENS FAGLIGE HÅNDBØKER.....	28
3.2.5 UTDANNINGSDIREKTIV (UD) 3-1 – VEILEDNING I MILITÆRT LEDERSKAP, 1974	29
3.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3 - TEORI	30
3.3.1 LEDELSE – EN GRUNNLEGGENDE FORSTÅELSE.....	30
3.3.1.1 MILITÆRT LEDERSKAP	30
3.3.1.2 FULLSPEKTRUMSMODELLEN	35
3.3.2 BALANSERT LEDERADFERD	37
3.3.2.1 TEORETISK FUNDAMENT	39
3.3.3 LEDER- OG LEDELSESUTVIKLING	41
3.3.3.1 LEDERUTVIKLING	41
3.3.3.2 LEDELSESUTVIKLING	44
4 Diskusjon	47
4.1 DISKUSJONSTEMAER OG IDENTIFISERING AV DISSE	47
4.1.1 FELLES SYN PÅ LEDERSKAP I ORGANISASJONEN	48
4.1.2 HELHETLIG TILNÆRMING TIL LEDER- OG LEDELSESUTVIKLING	50
4.1.3 ERFARINGSLÆRING OG -UTVIKLING	52
4.1.4 DESENTRALISERT ANSVAR.....	54
4.2 SAMSVARET MELLOM PRAKSIS, POLICY OG TEORI.....	56
4.3 HVORFOR ER SAMSVARET MELLOM PRAKSIS, POLICY OG TEORI SOM DISKUTERT?	57
4.4 STUDIENS STYRKER OG BEGRENSNINGER.....	58
4.5 SAMSVAR MED TIDLIGERE STUDIER	59
5 Konklusjon	59
5.1 OPPSUMMERENDE KONKLUSJONER OG ANBEFALING	59
5.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	61

Litteraturliste	63
Vedlegg A: Intervjuguider	68
Vedlegg B: Samtykkeerklæringer	71
Vedlegg C: Godkjenning NSD	76
Vedlegg D: Godkjenning Forsvarets forskningsråd	79

1 Innledning

“Leadership and learning are indispensable to each other”

Sitat av John F. Kennedy

1.1 Bakgrunn

Lederskap som enkeltfaktor, er ofte betraktet som det mest betydningsfulle for om organisasjoner lykkes eller ikke (Martinsen, 2015, s. 29). Organisasjoner må ifølge Wallace et al. (2021) utvikle gode ledere for å være en effektiv organisasjon. Enkelte organisasjoner løser dette gjennom å rekruttere eller anskaffe effektive ledere, mens andre organisasjoner forstår at man oppnår mer gjennom å gjøre utvikling av ledelseskapasitet til en kjerneoppgave i bedriften (Wallace et al., 2021, s. 1). Dette er noe Forsvaret og Hæren gjennom sine styringsdokumenter *Forsvarets grunnsyn på ledelse* (2020) og *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018) forsøker å få til i sine organisasjoner. Imidlertid kan man spørre seg om det styringsdokumenter og policy beskriver, er det som skjer i praksis og om styringsdokumentene og/eller det som skjer i praksis er forskningsbasert? Med andre ord, er dette forankret i teori som den type leder- og ledelsesutvikling som gir ønsket effekt for lederne i organisasjonen og organisasjonen som helhet?

Leder- og ledelsesutvikling er et tidsaktuelt tema, noe valg av *lederutvikling, prestasjonsledelse og læringskultur* som tematikk på Forsvarets ledelseskonferanse november 2021 er et bevis på. Forsvaret hevdes av Johnsen & Lunde (2011) å ha fulgt den generelle utviklingen i ledelsesfaget det siste århundret ved ledelsesidealer som har beveget seg fra adlydelse til medvirkning, fra sentralisering til desentralisering, fra å være rutinepreget til et ønske om mer initiativ, og fra fokus på handlinger til fokus på virkninger (Johnsen & Lunde, 2011, s. 43, 49). Mer konkret utga Forsvaret i 2020 dokumentet *Forsvarets grunnsyn på ledelse* som en videreføring av *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* fra 2012. Utgivelsen av slike retningslinjer for ledelse i Forsvaret og eksempelvis en begrepsbruk på hele 147 ganger av ordet ledelse i 2019 utgaven av *Forsvarets fellesoperative doktrine* (FFOD) manifesterer hvor mye fokus ledelse har og bør ha i en organisasjon som Forsvaret. I *Forsvarets grunnsyn på ledelse* slår Forsvarssjefen fast at «Livslang leder- og ledelsesutvikling er nødvendig for å opprettholde god operativ evne. Dette må derfor foregå både som del av utdanningen, og i linjen» (Forsvaret, 2020, s. 17). Forsvarssjefen har fordelt roller og ansvar i utøvelsen av leder- og ledelsesutviklingen i Forsvaret mellom Forsvarssjefen, Driftsenhetene i Forsvaret (DIF), sjefer og ledere på alle nivå, og Forsvarets Høgskole (FHS). Som en av Forsvarets DIF er derfor Hæren ansvarlig for leder- og ledelsesutvikling i egen organisasjon. Samtidig er alle sjefer og ledere på alle nivå ansvarlige

for utvikling av seg selv, sine undergitte og at det foregår leder- og ledelsesutvikling i det daglige, da dette er konteksten med størst potensiale for positiv leder- og ledelsesutvikling (Forsvaret, 2020, s. 17).

På lik linje som at Forsvarssjefen aktualiserer og stadfester viktigheten av god leder- og ledelsesutvikling, har Hæren gjort det samme. Daværende sjef for Hæren, Generalmajor Odin Johannessen, ønsket gjennom *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018), å gi «føringer til alle sjefer om å sette praktisk leder- og ledelsesutvikling på dagsorden i hverdagen. Gode ledere som evner å videreutvikle seg selv og andre, er avgjørende for at vi skal være klar til kamp i kveld» (Hæren, 2018, s. Forord). Konseptet påpeker at:

Hæren trenger kompetente og troverdige sjefer/ledere for å sikre operativ evne. Hærens ledere med sitt personell utgjør den avgjørende forskjellen i møte med fiendens vilje, og kan ikke erstattes av teknologi eller avanserte kampsystemer. Å utvikle og videreutvikle dyktige ledere for fremtiden, er en forutsetning for å lykkes med dagens og morgendagens operasjoner. (Hæren, 2018, s.5)

1.2 Tidligere studier

Det er forsket mye på leder- og ledelsesutvikling fra forskjellige vinklinger med Forsvaret som kontekst. En del studier har belyst leder- og ledelsesutvikling i form av formelle utviklingsprogrammer (Bergheim et al., 2007; Lind, 2007; Myrvold, 2009; Endregaard, 2014; Fredriksen, 2015). Andre studier har belyst temaet innen rammen av Forsvarets utdanningsinstitusjoner (Nordgaard, 2014; Strengen, 2014; Størkersen, 2015; Dahl, 2018). Et annet perspektiv flere studier har, er et mer helhetlig perspektiv på Forsvaret eller den enkelte forsvarsgren (Bjørnæs, 2012; Konradsen, 2012; Luktvaslimo, 2013; Folland, 2014; Husby, 2015; Mikalsen & Holmen, 2016).

Tidligere studier som ligger tette opp mot denne oppgavens norske militærkontekst, valgt problemstilling og avgrensning, og derfor de mest relevante, er bacheloroppgaven til Ole-Jakob Kuhlman Arvola og Martin Marker, *Troppssjefen. Alene i møte med virkeligheten?* og Bjørn Hågensen og Glenn Thomas Martinsens masteroppgave, *Lederutvikling i Hæren – hva er det?* (Arvola & Marker, 2020; Hågensen & Martinsen, 2019). Arvola & Marker (2020) undersøker gjennom en kvalitativ studie hvordan et utvalg av Hærens laveste offisersnivå, troppssjefene, driver videreutvikling av eget lederskap og hvordan de opplever dette ute ved to av Hærens bataljoner. Deres funn omfatter troppssjefens manglende opplevelse av en helhetlig plan for lederutvikling fra bataljonenes side. I et utviklingsperspektiv fokuserer tilbakemeldingene til troppssjefene overdrevent mye på fagkompetanse

og ikke selv- og sosialkompetanse, og er dermed ikke best mulig for deres egnerefleksjon og egenvurdering av lederskap. Deres hovedkonklusjon er «at vilje til egen utvikling er essensielt for at lederutvikling som troppssjef skal skje» (Arvola & Marker, 2020, s. 48). Hågensen og Martinsen (2019) utforsker leder- og ledelsesutviklingsfenomenet i Hæren ved å ta utgangspunkt i *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*, som på det tidspunktet var nylig utgitt, og undersøke organisasjonens kjennskap til, etterlevelse av, teoretisk forankring og om konseptet imøtekommer Hærens behov. Gjennom deres kvalitative tilnærming konkluderer de med at dokumentet er et kjærkomment tilskudd, men lite kjent og dermed ikke tilstrekkelig implementert i Hæren. Konseptet kan sies å være intensjonsbasert og oppfordrer til leder- og ledelsesutvikling, men tilfører lite kunnskap om hvordan dette skal gjøres og med hvilke verktøy. Av formalisert lederutvikling i Hæren, hevdes det av respondentene å kun være medarbeidersamtale som finner sted. Respondentene viser videre til erfaringslæringen i det daglig, i de roller man innehar, som det primære bidraget til leder- og ledelsesutvikling av Hærens offiserer (Hågensen & Martinsen, 2019, s. 64-65).

1.3 Problemformulering

Oppgavens problemstilling er relatert til tidligere forskning på området som redegjort for over, og forfatterens forforståelse som utdypes nærmere i oppgavens metodekapittel. I arbeidet med å definere hvordan oppgaven skulle finne en aktuell og tidsriktig vinkling på temaet har alternativene vært mange. Formålet har vært å bygge videre på tidligere studier ved å utfylle, forsterke eller utfordre tidligere funn. Som redegjort for, er det gjennomført mye forskning innenfor forsvarskonteksten, men lite som kan sies å være gjort i søken etter hva som faktisk gjøres av leder- og ledelsesutvikling ute ved Hærens avdelinger i det daglige. Den mest nærliggende forskningen til denne vinklingen er Arvola & Marker (2020) og Hågensen & Martinsen (2019) sine studier av fenomenet som beskrevet over.

Ett naturlig steg i videre forskning på leder- og ledelsesutvikling i Hæren kunne vært, som også Hågensen og Martinsen nevner, å måle effekten av den leder- og ledelsesutviklingen som finner sted, for å ytterligere legge til rette for organisatoriske forbedringer. For å kunne gjøre en slik undersøkelse vil det imidlertid, etter forfatter sin oppfatning, kreve gode kunnskaper om hva som faktisk skjer av leder- og ledelsesutvikling i det daglige, organisasjonens retningslinjer og ønske om sådan, og samsvaret med anerkjent teori. Denne kunnskapen ble vurdert ved studiens start som ikke tilstrekkelig eller sikker nok. Som Hågensen og Martinsen selv påpeker i sin oppgave, ble deres datainnsamling gjennomført kort tid, seks måneder, etter utgivelse av *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*, og i så måte kan man anta at konseptet nødvendigvis ikke var tilstrekkelig implementert, og vil dermed ha hatt noe å si for deres funn og konklusjoner (Hågensen & Martinsen, 2019, s. 65). Derfor kan det nå være

tidsriktig med nye undersøkelser da konseptet bør kunne forventes å være tilstrekkelig implementert og dermed kan ha bidratt til en utvikling av leder- og ledelsesutvikling ved Hærens avdelinger.

Målet med denne oppgaven er tredelt. Først å fremskaffe dybdekunnskap om hva som gjøres av praktisk leder- og ledelsesutvikling ute ved enkelte av Hærens avdelinger på daglig basis. Deretter vil oppgaven sammenlikne disse funnene med hva Hærens styringsdokumenter uttaler, eller sammen danner som policy, for til slutt å sammenlikne dette med hva teori anser som god leder- og ledelsesutvikling. Denne oppgavens problemstilling blir derfor;

Hvilken grad av samsvar er det mellom Hærens praksis, Hærens policy, og anerkjent teori om leder- og ledelsesutvikling?

Problemstillingen er operasjonalisert gjennom de tre forskningsspørsmålene nedenfor. Disse strukturerer oppgavens formål og studiens rekkefølge innen datainnsamlingen, bearbeidelsen og analysen av dataene, og presentasjon av funn:

1. Hva gjøres av leder- og ledelsesutvikling ute ved Hærens avdelinger?
2. Hvilke policy og styringsdokumenter har Hæren og Forsvaret for utøvelse av leder- og ledelsesutvikling?
3. Hva beskriver anerkjent teori som god leder- og ledelsesutvikling?

1.4 Avgrensning

Hensikten med denne oppgaven er ikke å måle effektiviteten og effekten av den leder- og ledelsesutvikling som finner sted i Hæren. Hensikten er derimot å fremskaffe kunnskap om hva som faktisk er praksis i det daglige, og undersøke retningslinjer, policy og styrende ønsker fra Hæren og dens samsvar med hva teori beskriver som god og effektiv leder- og ledelsesutvikling i virksomheter. Fokuset er på den daglige praksisnære leder- og ledelsesutviklingen, og oppgaven kommer i liten grad til å bevege seg inn på leder- og ledelsesutvikling i form av formelle utdanninger ved skoler, kurs og mentorprogrammer. Oppgaven kommer primært til å sette søkelys på offiserer i de operative delene av organisasjonen. Samtidig er den relevant for leder- og ledelsesutvikling som omfatter spesialister og andre kategorier tilsatte andre steder i Hæren.

1.5 Begrepsavklaring

For det første er det behov for en kort avklaring rundt formuleringen «*grad av samsvar*» i oppgavens problemstilling. Med «*grad av samsvar*» tar ikke denne studien mål av seg å tallfeste eller definere gradene spesifikt. Graden av samsvar handler i så måte om vurderinger av hvilke sammenhenger og brudd praksisen, policyen og teorien har relativt til hverandre, og ikke i forhold til en definert verdi.

For det andre må oppgavens kjernebegreper lederutvikling og ledelsesutvikling defineres. Begrepene blir ifølge Professor David V. Day ofte behandlet som en og samme ting selv om begrepene skiller seg grunnleggende fra hverandre (Day, 2011, s. 38). Akademia har i hovedtrekk hatt den samme forståelsen av *leader development*, forstått som lederutvikling, og *leadership development*, forstått som ledelsesutvikling, i minst 20 år. Day (2000) sin definisjon av begrepene i artikkelen *Leadership Development: A Review in Context* er relativt likt definisjonen Van Velsor et al. (2010) gjør, som igjen er den definisjonen Day & Dragoni (2015) henviser til. Lederutvikling er utvidelse av en persons kapasitet til utøvelse av effektiv ledelse i en rolle og prosess. «*Leadership roles and processes are those that facilitate setting direction, creating alignment, and maintaining commitment in groups of people who share common work*» (Van Velsor et al., 2010, s. 2). Ledelsesutvikling er utvidelse av en kollektiv kapasitet til å produsere ledelse i form av retning (*direction*), overensstemmelse (*alignment*) og forpliktelse (*commitment*) (DAC). «*A collective is any group of people who share work, for example, teams, work groups, organizations, partnerships, communities, and nations*» (Van Velsor et al., 2010, s. 20). Begrepenes forskjellige utviklingsfokus kan gjøre det fristende å behandle de binært og som om utvikling av ledelse i en organisasjon skal være et valg mellom de to, noe som blir feil da utvikling av det ene uten tanke på det andre vil bli ufullstendig da det finnes et avhengighetsforhold og vekselvirking mellom de to (Day, 2000, s. 605). Ledelsesutvikling ses på som noe større, som tar inn over seg lederutvikling da ledelseskulturen består av individer, og deres utvikling er en viktig del av ledelsesutviklingen (Van Velsor et al., 2010, s. 20-24).

Til slutt er det nødvendig å avklare studiens bruk av begrepet «*god*» leder- og ledelsesutvikling slik det er benyttet i forskningsspørsmål 3. Med «*god*» leder- og ledelsesutvikling menes den leder- og ledelsesutviklingen som teorien eller forskningen anser som effektiv eller virkningsfull/effektfull, i form av å gi økt ledelseeffekt. Dette er i tråd med definisjonen av lederutvikling og ledelsesutvikling ovenfor, i en gitt kontekst eller situasjon. Effektiv kan også forstås som kostnadseffektivt med tanke på kost nytte av ressursinnsatser som eksempelvis tid, penger og mennesker for leder- og ledelsesutvikling, som i seg selv kan være et mål for organisasjoner, men er i denne oppgaven ikke inkludert i begrepet «*god*». Der hvor kost nytte er viktig for studien vil dette omtales mer eksplisitt.

Tabell 1-1 Forskjeller mellom Leder- og ledelsesutvikling (Day, 2000, s. 584)

<i>Comparison Dimension</i>	<i>Development Target</i>	
	<i>Leader</i>	<i>Leadership</i>
Capital Type	Human	Social
Leadership Model	Individual Personal power Knowledge Trustworthiness	Relational Commitments Mutual respect Trust
Competence Base	Intrapersonal	Interpersonal
Skills	Self-awareness Emotional awareness Self confidence Accurate self image Self-regulation Self-control Trustworthiness Personal responsibility Adaptability Self motivation Initiative Commitment Optimism	Social awareness Empathy Service orientation Political awareness Social skills Building bonds Team orientation Change catalyst Conflict management

1.6 Oppgavens struktur - en guide til leseren

Denne oppgaven er strukturert i 5 kapitler. Kapittel 1 har innledet og rammet inn tematikken, samt presentert oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål og studiens omfang. 2. kapittel beskriver de metodiske tilnærminger og valg, samt en gjennomgående drøfting av oppgavens gyldighet og pålitelighet. Kapittel 3 presenterer funn fra studiens forskningsspørsmål i den rekkefølgen som reflekterer studiens gjennomføring med forskningsspørsmål 1 først, deretter 2, og forskningsspørsmål 3 til slutt. 4. kapittel besvarer oppgavens problemstilling gjennom diskusjon av funnene fra kapittel 3 innenfor aggregerte diskusjonstemaer som ble identifisert i analysen som gjennomgående trekk ved enten Hærens praksis, Hærens policy eller fra teori. Til slutt, i kapittel 5, oppsummeres studiens konklusjoner og tanker rundt videre forskning.

2 Metode

2.1 Relasjon og førforståelse

Forfatteren av denne oppgaven er stadig tjenestegjørende offiser i Forsvaret, hvorav 16 år av tjenesten er i Hæren, og har derfor en relasjon og førforståelse til temaet og organisasjonen som skal undersøkes.

Forfatteren har gjennom tjenestetiden opplevd både høyt og lavt fokus og forskjellig kvalitet på leder- og ledelsesutvikling av egen person og de team man har vært en del av. I kraft av å ha sittet i lederstillinger på flere nivå har forfatteren også drevet leder- og ledelsesutvikling av undergitte ledere og team. Av denne grunn finnes det en oppfatning av hvordan Hæren ser på dette temaet og hva statusen er i Hæren.

Å studere en organisasjon og et tema som ligger tett på en selv, har ifølge Jacobsen (2015) både fordeler som må utnyttes og ulemper man må ta høyde for. Av fordeler nevnes muligheten for tilgang på informasjon gjennom å vite hvor man skal lete, eller det å ofte bli møtt med stor åpenhet og tillit. Nærheten bidrar også til å kjenne til uformelle strukturer og hvilket språk som benyttes i organisasjonen, og det å kunne plassere funn i en historisk sammenheng. Kort fortalt er den fremste fordelen å kunne finne relevant informasjon og vurdere kvaliteten på den (Jacobsen, 2015, s. 56-58). Samtidig må man ta høyde for å ha forutinntatte holdninger til organisasjonen og temaet som studeres. Man kan fort ende opp med å finne det man er ute etter, og overse andre og viktige deler. Jacobsen nevner flere konkrete ulemper man må ta høyde for. Det er en fare for å innta en rolle som part i saken, eller bli oppfattet å utføre et oppdrag på vegne av ledelsen. Man kan fort kun søke informasjon i de delene av organisasjonen man kjenner til og går glipp av informasjon andre steder, eller legge bånd på seg selv med tanke på å unnlate kritikk av for eksempel ledelsen fordi man skal tilbake til den samme organisasjonen (Jacobsen, 2015, s. 56-58).

Forfatterens nærhet til temaet og organisasjonen har først og fremst vært regnet som en styrke i arbeidet med å gi oppgaven verdi. Samtidig representerer denne nærheten en åpenbar risiko for redusert gyldighet og pålitelighet, og det kreves derfor åpenhet rundt dette. Det har vært gjennomgående viktig å være denne nærheten bevisst og skape så mye distanse og objektivitet som mulig gjennom de metodiske valg, innsamling, analyse, og tolkning av data som videre beskrevet. Oppgaven er en avsluttende oppgave i en erfaringsbasert masterstudie, og det er i så måte naturlig å velge et tema med nærhet til forfatter. Temaet oppleves, i forkant av og gjennom arbeidet med studien å være lite skummelt for alle nivå i Hæren, og er i så måte lett å enten kritisere eller forherlige, og derigjennom er dette et styrkende argument for troverdig gyldighet og pålitelighet.

2.2 Forskningsdesign og tilnærming

Forfatterens tidligste ambisjoner med oppgaven var omfattende i form av å svare på problemstillingen med dybde- og breddeundersøkelser. Et vurdert undersøkelsesdesign i så henseende var det Creswell beskriver som en «*Exploratory sequential mixed method*» som kombinerer kvalitativ og kvantitativ

metode (Creswell, 2014, s. 225-227). Med bruk av dette design kunne studien benyttet kvalitative metoder for å skape nødvendig dybdekunnskap som videre kunne benyttes for en kvantitativ undersøkelse og dermed en høyere grad av generaliserbare funn. Gitt oppgavens ramme og forfatters tilgjengelige tid, var et så omfattende undersøkelsesdesign ikke gjennomførbart. Gjennom vektning av fordeler og ulemper med både kvalitativ og kvantitativ tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 125-138), og i lys av problemstillingens ønske om en nyansert detaljforståelse av fenomenet, egnet kvalitativ metode seg best for fremskaffelse av denne kunnskapen. Valget falt på kvalitativ metode vel vitende om denne metodens utfordringer, som i denne sammenheng vil kunne gi lavere mulighet for å generalisere funn og en fortsatt problematikk med forfatters nærhet til temaet og organisasjonen. Valgt undersøkelsesdesign som passer best i fremskaffelse av empiri til besvarelse av problemstillingen var utvalgsundersøkelsen «Små-N-studier» som passer godt når det ikke er tid og ressurser til å undersøke bredden av den aktuelle populasjonen, og den passer også godt når man ønsker å skape en dybdeforståelse for et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 105-108).

Studiens fremgangsmåte ble tidlig identifisert å være det Jacobsen (2015) beskriver som en pragmatisk tilnærming eller abduksjon. Studien kan med bakgrunn i undersøkelsens kronologi med forskningsspørsmål 1 først og 3 til slutt, oppfattes som induktiv da man først fremskaffer empiri og deretter går til teorien for å opprettholde et så åpent sinn som mulig i datainnsamlingen. Men det er ifølge Jacobsen ikke mulig å være rent induktiv eller deduktiv fordi det hele tiden foregår en vekselvirkning mellom de to (Jacobsen, 2015, s. 34-35), noe som også har vært tilfelle for denne oppgaven. Forfatterens praktiske førkunnskap har påvirket prosessen fordi tidligere utdanning og erfaring om temaet kan regnes som henholdsvis teori og empiri, og gjør det vanskelig å være rent induktiv eller deduktiv. Pragmatisk tilnærming beskrives som «en stadig pågående prosess der funn leder til nye undringer som igjen leder til nye spørsmål som igjen må undersøkes». Det er dermed ifølge Jacobsen mer hensiktsmessig å snakke om hvor åpen eller lukket datainnsamlingen skal være fremfor om man går fra empiri til teori eller vica versa (Jacobsen, 2015, s. 35-36). I sammenheng med denne studien har begge deler vært forsøk ivaretatt. Spesielt viktig har en åpen tilnærming vært, selv om muligheten for mer lukket datainnsamling har vært til stede gjennom forfatterens mulighet for utvikling av hypoteser og spørsmål basert på førkunnskap og antagelser. Ulempen ville da vært faren for stor grad av påvirke på datainnsamlingen ved å definere hva som er relevante spørsmål og svaralternativer.

2.3 Valg av datainnsamlingsmetoder og respondenter

I valget av kvalitativ metode har oppgaven valgt å benytte fokusgruppeintervjuer for å fremskaffe empiri om fenomenet leder- og lederutvikling ute i Hærens avdelinger og besvarelse av forskningsspørsmål 1.

Fokusgrupper ble valgt fremfor individuelle intervjuer. Dette fordi oppgaven er ute etter erfaringer og synspunkter om fenomenet, som i utgangspunktet er avgrenset, men samtidig komplekst og kan, basert på forfatterens forforståelse, trenge en del refleksjon og diskusjon for å finne frem til fenomenets fulle utslagsrom i det daglige. Jacobsens (2015) beskrivelse av fokusgrupper, der den enes utsagn setter i gang en annens refleksjon og nye utsagn, er en intervjuform der respondentene hjelper hverandre med å sette fenomenet i perspektiv og med en fortolkningsutvikling (Jacobsen, 2015, s. 160), noe som passer godt i denne sammenheng. Samtidig vil intervju med en fokusgruppe by på andre utfordringer enn et individuelt intervju. Diskusjon i en fokusgruppe kan ifølge Jacobsen fort «skli ut», man forlater en interessant del av temaet for fort, en person dominerer, en snakker ikke, eller funn kan bli usammenhengende og dermed vanskelig å analysere (Jacobsen, 2015, s. 160-165). Gjennomføringen av disse intervjuene krevde derfor en bevisst blanding av aktiv og passiv deltagelse fra intervjuer, hvor den aktive deltagelse kun hadde til hensikt å holde fokusgruppen innenfor temaet og oppgavens rammer, og passivitet for ikke å påvirke respondenten og deres svar unødige med forfatterens forforståelse og nærhet. For å fokusere diskusjonen og besvarelsene mest mulig med minst mulig deltagelse fra intervjuer, samt forenkle fortolkningen av data i ettertid, ble det vurdert som hensiktsmessig med semi-strukturerte intervjuer der intervjuguiden er strukturert i temaer med utgangspunkt i forskningsspørsmål 1 og 2, og med tilhørende åpne spørsmål som fokusgruppen sammen kan diskutere og besvare. Respondentene ble også i forkant av intervjuet tilsendt intervjuets tematikk uten spørsmålsformuleringene for å møte mentalt forberedte, men samtidig mest mulig åpne.

I et undesøkelsesdesign som Små-N-studier blir det viktig med et gjennomtenkt utvalg av respondenter og informanter fordi de er valgt ut med et spesielt mål for øye (Jacobsen, 2015, s. 107). Oppgavens mål med intervju av fokusgruppene var å fremskaffe data om hva som gjøres av leder- og ledelsesutvikling ute ved Hærens avdelinger. Utvalgsriterier lagt til grunn for dette var respondenter man burde forvente har god erfaring og kunnskap om leder- og ledelsesutvikling; gjennom en forventning om at de har eller gjør dette med undergitte mellomledere, har selv blitt utsatt for dette, og bør forventes å ha kjennskap til Hærens policy og styringsdokumenter. Samtidig var et kriterium å finne data hos personell så langt ned i organisasjonshierarkiet som mulig, og dermed med så mye organisatorisk avstand mellom intervjuet nivå og toppnivået med ansvaret for policy- og styringsdokumentene. I så henseende falt valget på Hærens laveste avdelingssjefsnivå, kompanisjefene, og dermed en homogen gruppe. En god bieffekt ved bruk av homogene fokusgrupper i dette studie, er slik Jacobsen beskriver det. Homogene fokusgrupper er en styrke når man ønsker aktiv diskusjon og at respondentene har et felles erfaringsgrunnlag, og lave kommunikasjonsbarrierer som fremmer diskusjon (Jacobsen, 2015, s. 184-185), slik bakgrunnen for å velge fokusgruppeintervju som datainnsamlingsmetode var i utgangspunktet. Ved valg av antall fokusgrupper kan det å ha to relativt like grupper være en test for å se om informasjonen man får frem er lik og dermed til å stole på. To eller flere grupper med like funn vil også

være med på å underbygge funnens mulighet for å generaliseres ut over fokusgruppen (Jacobsen, 2015, s. 162-163). Om funnene i intervjuene mellom fokusgruppene skulle bli sprikende, ble dette vurdert å være funn som ikke nødvendigvis var et produkt av gruppeprosesser, men kan eksempelvis også være et tegn på forskjellige praksiser mellom Hærens avdelinger og/eller mangel på implementering av styringsdokumenter og enhetlig policy. Uansett ville funnene være interessante for studien. Det ble besluttet å benytte to fokusgrupper, med relativ likhet, fra henholdsvis to forskjellige bataljoner i Hæren. Det var likevel en opsjon å intervju en tredje fokusgruppe for eksempelvis å teste overraskende og sprikende funn, og derigjennom øke funnens generaliserende evne. Dette ble etter gjennomført datainnsamling og dataanalyse vurdert å ikke være nødvendig da fokusgruppens resonnementer og besvarelser ikke var nevneverdig motstridende. Valg av bataljoner var først og fremst med bakgrunn i at forfatter ikke skulle ha tjenestegjort ved disse før, for å skape mest mulig distanse og objektivitet. Bataljonene ble valgt ut gjennom forfatterens bekjenskaper for å få tilgang til intervjuobjektene og være trygg på at avtaler om intervju ble fulgt opp. Basert på egne erfaringer og forkunnskap ble det å velge ut 3-4 kompanisjefer for å møte opp til fokusgruppeintervjuet overlatt til de forespurte bataljonsnivåene da dette for det første er god kutyme fordi Hærens kompanisjefer tidvis opplever å bli nedringt som forskningsobjekter av både militære og sivile institusjoner, noe som er uheldig. For det andre opprettholder forfatter på denne måten noe av den profesjonelle avstanden og objektiviteten. Ulempen kan teoretisk sett være at intervjuobjekter ikke opplever anonymitet på samme måte som om forfatter hadde holdt deres foresatte nivå utenfor, men gitt tematikkens ufarlighet, og at den enkeltes mening ikke ville være sporbare til den enkelte, ble dette vurdert som beste løsning.

For fremskaffelse av empiri for besvarelse av forskningsspørsmål 2 om hva Hærens policy er, og hvilke styringsdokumenter som gir føringer og retningslinjer for leder- og ledelsesutvikling i Hæren, ble det naturlige valget å benytte dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 170-174) av relevante dokumenter, supplert med et individuelt intervju. Intervjuet ble valgt for å eventuelt kunne fremskaffe en dypere forståelse for Hærens offisielle syn på leder- og ledelsesutvikling, ut over det dokumentundersøkelser alene kunne gi, eller bekrefte funn i dokumentundersøkelsene. En åpen tilnærming med åpne spørsmål var viktig for at intervjuers førforståelse og nærhet i minst mulig grad skulle påvirke intervjuobjektet. Med bakgrunn i intervjuets målsettinger, ble en komplett intervjuguide tilsendt i forkant av intervjuet. Dette for at intervjuobjektet, som til daglig ikke nødvendigvis jobber spesifikt med leder- og ledelsesutvikling, men har dette som flere av sine ansvarsområder, skulle få mulighet til å forberede seg og dermed bidra med relevant data. Ved valg av intervjuobjekt ble det naturlig å rette en forespørsel til sjefen for Hærens personellavdeling der forfatter var i et løst bekjenskap, slik som er vanlig i en organisasjon som Hæren. Det ble vurdert som tilstrekkelig å kun intervju denne personen så lenge personen kunne supplere dokumentundersøkelsene på en slik måte at Hærens offisielle syn og ønsker om leder- og ledelsesutvikling i Hæren kom frem.

For kunnskapstilegnelse og besvarelse av forskningsspørsmål 3 ble det naturlig å også velge dokumentundersøkelser som metode. En omfattende og kritisk gjennomgang av et stort utvalg litteratur- og teoribidrag om ledelse generelt, og leder- og ledelsesutvikling spesielt ble gjennomført. Mengden relevant litteratur som finnes viste seg fort å være i et omfang ut over det forfatter anså som gjennomførbart og hensiktsmessig å bearbeide og forstå innenfor denne studiens rammer. Henvendelser og samtaler med en håndfull fagpersoner ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner ble dermed viktig for å finne et fornuftig utgangspunkt for litteraturgjennomgangen. Disse samtalene pekte i retning av å starte gjennomgangen med Professor David V. Day, Van Velsor et al. (2010) og tidsskriftet *The Leadership Quarterly*. Samlet ble dette utgangspunktet for en omfattende litteraturgjennomgang.

2.4 Datainnsamling

Som redegjort for over vil det å studere en organisasjon og et tema som ligger tett på en selv, ifølge Jacobsen (2015), ha både fordeler og ulemper. Denne problematikken var spesielt viktig å være bevisst i gjennomføringen av intervjuene da det var på disse punktene i prosessen hvor forfatter kom tett på organisasjonen. Repstad (2004) beskriver problematikken med å intervju personer man enten selv har kjennskap til, eller at de har kjennskap til intervjuer, som noe som kan forstyrre forskningen gjennom lojalitetsbånd, avhengighetsbånd eller liknende forhold. Samtidig som dette kan være forstyrrende, påpeker Repstad, på lik linje som Jacobsen, at dette kan være en fordel. Repstad peker spesielt på at dette gjør det lettere for dem å åpne seg og de kan være mer presise i sine svar fordi intervjuer med sin førkunnskap kan avsløre unøyaktighet og feilinformasjon. På den andre siden kan kjennskapet til hverandre medføre at respondentene forteller det den tror intervjuer forventer å høre (Repstad, 2004, s. 82-83). Det å gjennomføre intervjuer av intellektuelle ledere, kan ifølge Repstad fort bli omfattende da ledere kan være redde for å fremstå banale og kategoriske. Denne kategorien intervjuobjekter krever ifølge Repstad en intervjuer som fremstår saklig og presis med trygg lokalkunnskap, fremfor den ofte anbefalte intervjuerstilen som fokuserer på å være vennlig og støttende. Dette fordi slike intervjuobjekter er vant til å legge premisser og ta initiativ, og kan dermed fort mistrives som passive intervjuobjekter der intervjuer styrer samtalen (Repstad, 2004, s. 93-94). Da intervjuene i stor grad vektlegger åpne spørsmål av personer i utpregede lederroller, med så lite involvering fra intervjuer som mulig, passer Repstads refleksjon rundt intervju av leder og eliter veldig godt med valgte tilnærming til gjennomføring. Det var likevel viktig å være tilnærming bevisst og ikke kategorisk legge seg på en saklig og faktaorientert gjennomføring fra start til slutt, men være fleksibel i møte med intervjuobjektene og utnytte muligheten for fleksibilitet som ligger i det kvalitative intervjuet.

For å gjøre det praktisk gjennomførbart å samle 3-4 kompanisjefer til et felles intervju, ble begge fokusgruppeintervjuer gjennomført ved respondentenes avdelingssted. Intervjuer møtte i sivilt antrekk, i et forsøk på å distansere seg noe fra den militære organisasjon. Eksempelvis gjennom å ikke synliggjøre militær rang som var høyere enn respondentenes. Den ene fokusgruppen besto av tre respondenter og den andre av fire. Etter hvert som en fortolkningsforståelse og perspektiver på fenomenet utviklet seg gjennom det forfatter opplever som en god dynamikk i intervjusituasjonen og meningsutvekslingen respondentene imellom, ble respondentene merkbart mer komfortable med temaet og intervjusituasjonen. Begge fokusgruppene opplevdes som ivrige og snakkesalige fra intervjuets start. Ved begge anledninger er inntrykket også at motivasjonen og engasjementet for å bidra i diskusjonene økte gjennom intervjuene, og kan i så måte være en indikator for pålitelige data, da respondentene opplevdes å ha et genuint ønske om å bidra. Fokusgruppene fikk tildelt ett og ett spørsmål både muntlig og skriftlig for at de skulle kunne holde fokus underveis. Behov for styring av gjennomføringen var lavere enn forventet, men en del forberedte tilleggsspørsmål ble presentert muntlig underveis for å utløse ytterlig refleksjon og resonnementer hos respondentene innenfor interessante temaer.

For å finne frem til relevante dokumenter om Forsvaret og Hærens føringer og syn på leder- og ledelsesutvikling, har forfatter kombinert forespørsler til fagpersoner i Forsvaret, med egne søk på internett, Forsvarets intranett, Forsvarets oversikt over bestemmelser, instruksjoner og direktiver (FOBID), og Dokulive. Dette er deretter supplert med det individuelle intervjuet for å skape et datagrunnlag for å sammenfatte den policy eller ønske om policy som Hæren har. Det individuelle intervjuet ble gjennomført i henhold til planen ved en av intervjuobjektets kontorlokaler i Terningmoen Leir.

2.5 Bearbeidelse og analyse av data

Analysearbeidet av semi-strukturerte fokusgruppeintervjuer med åpne spørsmål, der respondentene svarer ut spørsmålene mer gjennom resonering og meningsutveksling seg imellom enn å svare direkte på konkrete spørsmål, ble raskt erfart å passe dårlig med analyse- og presentasjonsmodeller forfatter fant frem til. Modellene fremsto som noe enkle og konkrete slik Dalen (2011) påpeker kan være tilfelle. Best passet metoden *tematisering* (Dalen, 2011, s. 69), kombinert og tilpasset med Jacobsens (2015) innholdsanalyse innenfor forholdene; dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere, og sammenbinde (Jacobsen, 2015, s. 197-217). Det skal likevel nevnes at analysen ikke kan sies å være en utpreget innholdsanalyse da kategoriseringen av dataene først og fremst kan betegnes som en systematisering av informasjonen under noen få temaer og kategorier, fremfor en rigid kategorisering.

Intervju som datainnsamlingsmetode stiller krav til bearbeidelsen og analysen av dataene da det er informantenes verbale utsagn som utgjør hovedtyngden av oppgavens data (Dalen, 2011, s. 56). Det ble derfor gjennomført lydopptak av samtlige intervjuer for styrking av dataenes pålitelighet og det påfølgende analysearbeidet som startet med transkripsjon. Fordelen med å transkribere intervjuer nevnes av flere lærebøker (Jacobsen, 2015; Repstad, 2004; Creswell, 2014; Brinkmann & Kvale, 2009/2015; Dalen, 2011). Spesielt fremheves transkriberte intervjuer som muliggjørende og forenklende av analysearbeidet gjennom en skriftlig fremstilling av informasjonen. Reinskrivingen av intervjuet gjør det enklere å bevege seg frem og tilbake i intervjuet, i skriftlig tekst, og ikke bare på en lydfil (Jacobsen, 2015, s. 201-202). I tillegg vil det å selv gjennomføre transkripsjonen, gjøre at man blir godt kjent med eget datagrunnlag og det gir en nærhet til intervjuutskriftene som kan styrke den senere analyseprosessen (Dalen, 2011, s. 58). Kvaliteten på et intervju er noe lærebøker ofte tar for seg, mens kvaliteten på transkripsjonen av intervjuene diskuteres sjeldnere (Brinkmann & Kvale, 2009/2015, s. 204). Bruk av transkripsjon er ikke uten utfordringer. Selv når transkripsjon er gjort skal man være bevisst å ikke bare benytte dette som det grunnleggende empiriske grunnlaget da man ikke klarer å fange alle omstendigheter på lyd, som eksempelvis ikke-verbal kommunikasjon. Kort sagt er transkripsjon «[...] svekkende, dekontekstualiserte gjengivelser av direkte intervjusamtaler» (Brinkmann & Kvale, 2009/2015, s. 204-210). Av denne grunn var det svært viktig å dokumentere dataene ved å ta rikelig med notater underveis og starte reinskriving av disse først og deretter av intervjuene umiddelbart etter gjennomføring. Gjennom denne dokumenteringsprosessen ble det etablert svært god kjennskap til datamaterialets 10 tettskrevne sider med destillerte notater og 42 tettskrevne sider med transkripsjon fra både det individuelle intervjuet og fokusgruppeintervjuene. Utgangspunktet for en videre systematisk analyse var dermed egen hukommelse, reinskrevet notater fra intervjuene, lydfiler og reinskrevet tekst av intervjuopptakene.

Etter transkripsjon og reinskriving av notatene, samt mange gjennomlesninger, ble det gjennomført en utforskning av dataene fra fokusgruppeintervjuene for å få et godt overblikk og inntrykk av hva som skilte seg ut som de mest fremtredende funnene relatert til problemstillingen og forsknings spørsmål 1 og 2. Denne utforskningen ga et godt utgangspunkt, og identifiserte følgende 7 kategorier til systematiseringen: *Leder- og lederutviklingsaktivitet og arenaer ute ved avdelingene, Det viktigste for respondentenes leder- og ledelsesutvikling, Det som påvirker egen utøvelse av leder- og ledelsesutvikling, Begrensninger og muligheter for leder- og ledelsesutvikling på kompaninivå, Mangler eller forbedringer av leder- og ledelsesutviklingen, Kjennskap til styringsdokumenter i Forsvaret og Hæren, og Styringsmekanismer for utøvelse av leder- og ledelsesutvikling.* Ved første syklus systematisering ble respondentenes svar og resonnementer sortert fra reinskrevne notater og transkripsjon, til identifiserte kategorier i et nytt dokument. Se tabell 2-1 under. Ved andre syklus systematisering ble antall kategorier justert ned til følgende tre, som også er benyttet som

underoverskrifter for oppgavens presentasjon av de empiriske funn om Hærens praksis: *Bevisst og ubevisst leder- og ledelsesutvikling i Hæren, Muligheter og begrensninger ute i avdeling* og *Kjennskap til eksisterende styringsdokumenter*. Analysen ble avsluttet med å se på dataene i et perspektiv om å finne sammenhenger i dataen, noe som viste seg å allerede være oppnådd gjennom systematiseringsprosessen av respondentenes svar under de etablerte temaer og kategorier.

Tabell 2-1 Bearbeidelse og analyse av dataene fra fokusgruppeintervju

Transkribert intervju, i henhold til intervjuguide for fokusgruppeintervju	Utforsking og, systematisering og kategorisering av data	
	Første syklus kategorier	Andre syklus kategorier
Tema 1: Hva gjøres av leder- og ledelsesutvikling ute ved Hærens avdelinger? Spørsmål 1- 6	Leder- og lederutviklingsaktivitet og arenaer ute ved avdelingene	
	Det viktigste for respondentenes leder- og ledelsesutvikling	Bevisst og ubevisst leder- og ledelsesutvikling i Hæren
Tema 2: Hvilke policy og styringsdokumenter finnes i Hæren og Forsvaret for utøvelse av leder- og ledelsesutvikling? Spørsmål 7-9	Det som påvirker egen utøvelse av leder- og ledelsesutvikling	Muligheter og begrensninger ute i avdeling
	Begrensninger og muligheter for leder- og ledelsesutvikling på kompaninivå	
Tema 3. Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Respondentene får mulighet til å lese og bla noen minutter i konseptet før siste tema blir stilt. Spørsmål: Respondentene får mulighet til å besvare tidligere spørsmål på nytt	Mangler eller forbedringer av leder- og ledelsesutviklingen	Kjennskap til eksisterende styringsdokumenter
	Kjennskap til styringsdokumenter i Forsvaret og Hæren	
	Styringsmekanismer for utøvelse av leder- og ledelsesutvikling	

Besvarelsen av forskningsspørsmålene 2 og 3 bærer preg av en redegjørende form, men er resultatet av omfattende undersøkelser for å finne frem til de mest relevante dokumentene, og en kritisk bearbeidelse og analyse gjennom å bli nøye studert hver for seg av forfatter, for til slutt å bli syntetisert til besvarelse av forskningsspørsmål 2 og forskningsspørsmål 3. Det individuelle intervjuet fulgte den samme systematikken i behandling av dataene som fokusgruppeintervjuene for å supplere forskningsspørsmål 2. Notater ble tatt underveis i intervjuet, samt opptak av lydfil og transkripsjon, for dokumentering. Utforsking og systematisering av dataene ble deretter gjennomført i en vesentlig enklere form enn fokusgruppeintervjuene. Funnene fra det individuelle intervjuet viste seg først og fremst å bekrefte funn i dokumentundersøkelsene, fremfor å tilføre noe vesentlig grad av ny kunnskap om Forsvaret og Hærens

policy. I så måte fokuserer og refererer oppgaven til dokumentene fremfor intervjuet da de anses, i denne sammenheng, å ha en større grad av gyldighet og pålitelighet enn et intervju.

2.6 Gyldighet og pålitelighet

Åpenhet er et sentralt element i vurdering av kvaliteten på forskning (Jacobsen, 2015, s. 247), og dette delkapittelet er i så måte en viktig avslutning på denne åpenhet og refleksjon rundt de metodiske valg og gjennomføring som denne oppgaven bygger på. Delkapitlet vil ytterligere redegjøre for, og reflektere rundt, oppgavens gyldighet og pålitelighet. Med gyldighet skiller oppgaven mellom intern og ekstern, hvor «intern gyldighet går på om resultatene oppfattes som riktige», mens ekstern gyldighet dreier «[...] seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt» (Jacobsen, 2015, s. 228, 237). Pålitelighet dreier seg «[...] om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet frem til. [...] undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet» (Jacobsen, 2015, s. 241).

Følgende faktorer har vært de viktigste i arbeidet med å vurdere og fatte tiltak for å styrke oppgavens gyldighet og pålitelighet: Førforståelse, nærhet til temaet og organisasjonen, utvalg av respondenter, og innsamling, bearbeidelse og tolkning av data. Vurderinger og tiltak har blitt gjennomgående drøftet ovenfor og oppsummert har oppgaven følgende standpunkt til gyldigheten og påliteligheten. Forfatter vil ikke kategorisk hevde at oppgavens interne gyldighet er uangripelig, men oppfatter den som god gjennom utvalget av respondentene med nærheten til fenomenet, samt oppleves de å ha et eget ønske om å bidra med relevant og kritisk informasjon til fenomenet, som også oppfattes å være et ufarlig tema i Hæren. Med bakgrunn i sammenfallende funn mellom intervjuede fokusgrupper, og funn som sammenfaller og bygger videre på konklusjoner i studiene til Hågensen & Martinsen (2019), og Arvola & Marker (2020), kan det også hevdes at denne oppgaven har en god generaliserbar evne om hva som skjer av leder- og ledelsesutvikling ute ved Hærens avdelinger i praksis. Alle tre studier gjør undersøkelser ved forskjellige avdelinger i Hæren, og av offiserer uteksaminert fra Krigsskolen på forskjellige tidspunkter, samt gjøres undersøkelsene med ett års mellomrom. De sammenfallende funn innenfor denne variasjonen av respondenter kan anses som styrkende for oppgavens eksterne gyldighet av hva som gjøres av leder- og ledelsesutvikling ute ved Hærens avdelinger på dette tidspunkt. Den generelle gyldigheten av studiens besvarelse av forskningsspørsmål 2 og 3 om Hærens policy og allmenn teori gjennom dokumentundersøkelsene anses som god, da dokumentundersøkelsene har vært supplert med et intervju, samt samtaler og henvendelser til fagpersoner for å finne frem til de mest aktuelle dokumentbidrag. Forfatter føler seg trygg på ikke å ha oversett eller unnlatt å gjennomgå og bearbeide, eller feiltolket noen av dokumentene knyttet til besvarelse av Hærens policy. Det samme kan ikke utelukkes for gjennomgangen og bearbeidelsen av dokumentene knyttet til besvarelse av den allmenne

teori, da vesentlige litteraturbidrag om ledelse generelt og leder- og ledelsesutvikling spesielt kan ha blitt oversett, gitt omfanget av litteraturbidrag som finnes.

I spørsmål om pålitelighet kan det ikke utelukkes en ukjent grad av respondentenes påvirkning fra undersøkelsesopplegget og forfatters nærhet til organisasjonen, selv om det har vært et gjennomgående forsøk på å redusere eventuelle negative effekter fra denne nærheten. Analyseprosessen av respondentenes svar kan heller ikke utelukkes å inneha feiltolkninger da det empiriske grunnlaget besto av resonnementer og meningsutvekslinger respondentene imellom fremfor konkrete svar på spørsmål. Kombinert med forfatters nærhet kan dette på den ene siden ha bidratt til feiltolkning gjennom førforståelse. På den andre siden kan det ha bidratt til en riktig og nyansert tolkning gjennom forfatters kjennskap og forståelse for «stammespråk», kontekster og deres budskap. Med bakgrunn i denne problematikken har det vært viktig med lydopptak, transkripsjon og et mest mulig systematisk analysearbeid for reduksjon av negative effekter, samt ha en størst mulig grad av etterprøvbarehet. Det viktigste i forbindelse med dokumentundersøkelsene har vært etterprøvbareheten som for det første har vært ivaretatt gjennom krav til henvisninger, men er også muliggjort gjennom omfattende presentasjoner av funn i resultatkapitlet.

3 Resultat

Dette kapitlet vil presentere undersøkelsens empiriske og teoretiske funn og besvare de tre forskningsspørsmålene i hvert sitt delkapittel i den rekkefølge som reflekterer studiens undersøkende design: 1 - *Hva gjøres av leder- og ledelsesutvikling ute ved Hærens avdelinger?* 2 - *Hvilke policy og styringsdokumenter har Hæren og Forsvaret for utøvelse av leder- og ledelsesutvikling?* og 3 - *Hva beskriver anerkjent teori som god leder- og ledelsesutvikling?* Siste forskningsspørsmål tjener samtidig to formål, da det i tillegg til å besvare forskningsspørsmål 3, også blir oppgavens teoretiske fundament og rammeverk.

3.1 Forskningsspørsmål 1 - Hærens praksis

Generelt kan det sies at fokusgruppens resonnementer og besvarelser i hovedlinjer beskriver en nokså lik forståelse for leder- og ledelsesutviklingens plass i Hæren, og en nokså lik praksis ute ved de undersøkte avdelingene. To begrepspar går igjen, både eksplisitt og implisitt i begge fokusgruppens besvarelser og resonnementer. Disse er *bevisst og ubevisst leder- og ledelsesutvikling*, og *formell og uformell leder- og ledelsesutvikling*. Begrepsparene blir presentert av intervjuer som del av spørsmålene og begrepsbruken stammer derfor delvis herifra, men blir også benyttet av flere respondenter før

presentert av intervjuer. Et viktig poeng er at begrepsparene fester seg hos respondentene og blir aktivt benyttet i beskrivelser av fenomenet. Med utgangspunkt i en sammenfattet oppfatning av hva som legges til grunn for begrepsbruken, definerer oppgaven dem på følgende måte. *Bevisst og ubevisst leder- og ledelsesutvikling* er kort sagt om man er bevisst, og dermed klar over, eller ubevisst, og dermed ikke klar over, at det skjer en form eller grad av leder- eller ledelsesutvikling på de arenaer eller i de aktivitetene man holder på med. Med begrepsparet *formell og uformell leder- og ledelsesutvikling* menes formell, med at det er uttalt at nå er det satt av tid eller fokus til leder- og ledelsesutvikling fra enten høyere nivå eller en selv. Med uformell menes det motsatte, og at det da oppstår av seg selv. For ordens skyld er dette delkapittelets presentasjon strukturert med de tre kategoriseringsoverskriftene som analysearbeidets systematisering endte opp med, som beskrevet i metodekapittelet.

3.1.1 Bevisst og ubevisst leder- og ledelsesutvikling i Hæren

Fokusgruppene innledende resonnementer tyder på at leder- og ledelsesutvikling er noe de fleste av respondentene innledningsvis oppfatter som en formell aktivitet. Enkelte hevdet innledningsvis at det må være en form for systematikk og plan for at man skal kunne kalle det leder- og ledelsesutvikling. Av konkret leder- og ledelsesutviklingsaktivitet nevnes innledningsvis nesten bare den årlige medarbeidersamtale, med oppstart-, midtveis- og avsluttende samtale mellom lederne og deres undergitte mellomleder eller ansatt, sammen med den årlige skriftlige tjenesteuttalelsen. Aktiviteten vises til som en formell og bevisst lederutviklingsaktivitet som er systematisert av Forsvaret, og enkelte hevder innledningsvis at dette er alt Forsvaret gjør av leder- og ledelsesutvikling ute i avdeling. Fokusgruppene meningsutveksling seg imellom og dermed en økt fortolkningsforståelse for fenomenet dreier respondentene tidlig i intervjuet inn mot å diskutere en rekke andre aktiviteter og arenaer som det etter hvert hevdes at bidrar til leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Disse betegnes av respondentene enten som ikke formelle, ubevisste eller uformell leder- og ledelsesutvikling. Selv om det er vanskelig å stadfeste nøyaktig hva i intervjuet som bidrar til denne forståelsesdreiningen av fenomenet, konkluderer forfatter nokså trygt gjennom observasjon av deres uttalelser og ikke-verbal kommunikasjon, at det er uttalelser fra spesielt to enkeltrespondenter, en i hver fokusgruppe, som tidlig i intervjuet driver resten av gruppen videre fra oppfatningen om at leder- og ledelsesutvikling kun er noe formelt. Følgende resonnementsutdrag eksemplifiserer godt hvordan oppfatningen fremstår innledningsvis, og hva som bidrar til å dreie oppfatningen. Utsagnet bidro ikke til et skarpt skille hvor alle respondenter endrer oppfatning likt, men heller et utsagn som starter en dreining i oppfatning som endrer seg i forskjellig tempo fra respondent til respondent:

Jeg bet meg litt merke i det du sa, med strukturert plan og systematisk arbeid [...], Jeg tror det kanskje er et sånn uoppnåelig ønske vi har [...] Det skjer nok jevnt over ganske mye [leder- og

ledelsesutvikling] i hæren. Men jeg vet ikke om man er så bevisst at det er lederutvikling når man holder på. Man omtaler det som erfaringslæring, *after action review* (AAR) eller hva det skulle være. (Respondent i fokusgruppeintervju 2, 2021)

Etter hvert som fokusgruppene etablerer en bredere forståelse av fenomenet i Hæren og ute ved avdelingene, oppdager og nevner respondentene suksessivt gjennom hele intervjuet nye aktiviteter og arenaer for leder- og ledelsesutvikling. Fellesnevnerne for alle disse arenaene og aktivitetene er at det jevnt over kan sies å være ubevisst leder- og ledelsesutvikling, og aktiviteten og arenaene nevnes av begge fokusgruppene. Bevisst leder- og ledelsesutvikling er som nevnt årlige medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelse. I tillegg nevnes 360°MIL evalueringsverktøy som samtlige respondenter kun har gjennomført ved en av Forsvarets utdanningsinstitusjoner eller som deltager i forskningsprosjekt. Det siste som nevnes av bevisst utvikling som også er av en formell karakter, er andre diverse personlighetstester tatt ved utdanningsinstitusjonene. Av ubevisst utvikling nevner og diskuterer fokusgruppene flere: Lederseminarer, fastsatte møtearenaer i avdelingens ukessyklus, øvelser og treningsarenaer med AAR og *during action review* (DAR), debriefing og lagssamtaler etter operasjoner eller øving, uformelle samtaler og diskusjoner i det daglige, tilbakemeldinger til og fra over-, side- og underordnede, film, lesing og diskusjon av litteratur.

Blant respondentene fremstår følgende aktiviteter og arenaer som de viktigste for deres egen leder- og ledelsesutvikling ute i Hærens avdelinger: Rollemodeller, erfaringslæring og utslørte tilbakemeldinger. Som en respondent presiserer, krever egen utvikling en form for egeninnsats for at det skal bli læring. «[...] tilbakemeldinger og påvirkning fra andre, er jo bare rådata eller råstoff som fører til refleksjon i ettertid som fører til lederutvikling og varig endring i utførelse av ledelse» (Respondent i fokusgruppeintervju 1, 2021). Påvirkningen fra rollemodellene oppleves som noe av det viktigste for alle respondentene og synliggjøres godt med en beskrivelse av rollemodellen som «[...] referanser som jeg faller tilbake på. Som er min rettesnor på godt lederskap og dårlig lederskap» (Respondent i fokusgruppeintervju 1, 2021). Med andre ord oppfattes det at man plukker opp både gode og dårlige lærdommer fra alle de rollemodeller man blir utsatt for. Begrepet rollemodell benyttes av enkelte respondenter sammen med begrepet mesterlære, og oppfattes å bli betraktet både som en del av erfaringslæringen og som noe eget på siden av erfaringslæring. Begge deler beskrives å være viktig for deres egen, teamets og kollegers leder- og ledelsesutvikling. Erfaringslæring tar også inn over seg det respondentene refererer til som utførelse av ledelse i det daglige, tid og erfaringer man tilegner seg i de jobbstillinger man har. At man som offiser bytter stilling svært ofte, relativt til andre yrker, og på den måte får perspektiver og erfaringer fra forskjellige nivåer i Hæren og Forsvaret er svært lærerikt. Miljøforandringer i form av å bytte tjenestested og avdeling, og da også kolleger, refereres til som viktig

erfaringslæring i et leder- og ledelsesutviklingsperspektiv. Med miljøforandringer menes også bytte av fysiske treningsarenaer, treningsscenarier og treningsformer i det å drive militær aktivitet på de nivåene man jobber. I sum hevdes det at mangfoldet av erfaringer bidrar til utviklingen. Det er de samme erfaringene respondentene hevder former og «styrer» hvordan de selv driver leder- og ledelsesutvikling av sine egne mellomledere og team:

Det som ikke har formet det, [hvordan man selv driver leder- og ledelsesutvikling], eller i liten grad har formet det, er direktiver og policyer som ligger i FOBID. Det som i stor grad har formet det, er egne erfaringer man har fått med de lederne jeg har blitt eksponert for. (Respondent i fokusgruppeintervju 2, 2021)

Et vesentlig empirisk funn i fokusgruppeintervjuene, men kanskje et naturlig et, i henseende til funnet om en vesentlig overvekt av ubevisst leder- og ledelsesaktivitet og arenaer, er at det med unntak av de formelle og årlige medarbeidersamtalene og tjenesteuttalelsen skjer svært usystematisk, tilfeldig og gjøres med bakgrunn i om en sjef er spesielt interessert og fokusert på leder- og ledelsesutvikling. Det nevnes likevel formelle arenaer og aktivitet som eksempelvis øvelser, møter og seminarer, men disse har en ubevisst leder- og ledelsesutvikling i seg, selv om de er formelle arenaer. Eksempelvis nevnes det at innføringen av *Ordning for militært tilsatte* (OMT), har bidratt til møtevirksomhet hvor dette er tilfellet da arenaen forstås å være formell, men at man egentlig ikke var klar over at det er ledelsesutvikling som pågår, selv om man er bevisst diskusjonens nytteverdi:

Fordi plutselig ble det veldig mye fokus på hvordan det der command teamet fungerer sammen. Og hvordan det endrer den tradisjonelle sjefsrollen og sånne team som det. Så jeg føler at de siste to årene så har jeg hatt langt flere, hva skal jeg si, planlagte samtaler hvor man har blitt direkte oppfordret til å løfte synspunkter slik at man kan lande en salgs enighet i avdelinger, og spesielt knyttet til sjefssersjanter. (Respondent i fokusgruppeintervju 2, 2021)

3.1.2 Muligheter og begrensninger ute i avdeling

Selv om leder- og ledelsesutvikling kan slås fast å skje tilfeldig og er opp til den enkelte sjef å gjennomføre, samt finne tid og «form» på, er det bred enighet blant respondentene at man ville fått full støtte fra nærmeste sjef og det ville blitt tatt godt imot fra de underordnede om man hadde prioritert og iverksatt dette til fordel for en del annen aktivitet. En respondent sier:

Jeg kunne sikkert sagt til sjefen at de tre dagene her sender jeg de vernepliktige på perm og tar med alle de ansatte på ledeutviklingsseminar på *The Well* [spa hotell]. Og han ville ha tenkt,

fader han prioriterer jammen meg lederutvikling, også hadde jeg fått «check» i boka for det der.
(Respondent i fokusgruppeintervju 2, 2021)

Sitatet beskriver den friheten og tillit alle respondentene opplever å ha til å kunne iverksette formell leder- og ledelsesutvikling om man så seg tjent med det. Det kan dermed slås fast at det i relasjon til sine sjefer finnes gode muligheter for formell leder- og ledelsesutvikling innenfor rimelighetens grenser. Samtlige respondenter føler et stort ansvar for, og ønske om å drive leder- og ledelsesutvikling av mellomledere i sine avdelinger. Samtidig uttaler enkelte dårlig samvittighet for, og manglende tid til formell leder- og ledelsesutvikling. Eksempelvis sa en:

Jeg får med en gang dårlig samvittighet, når jeg tenker på hva jeg gjør av lederutvikling. Nå har jeg sittet her [i stilling som kompanisjef] i fire måneder, men jeg tenker at jeg ikke har hatt et forhold til lederutvikling, eller tid, eller prioritert tid. Og det samme hadde jeg som troppssjef.
(Respondent i fokusgruppeintervju 2, 2021)

Tid utgjør en åpenbar og potensiell begrensning for planlegging og gjennomføring av formell leder- og ledelsesutvikling, men de fleste respondenter, med unntak av en, ser ikke på denne begrensningen som noe rigid, tid til, eller ikke tid til formelle leder- og ledelsesutviklingsarenaer og aktivitet. Det handler først og fremst om prioritering og planlegging av dette fremfor noe annet viktig. I samtale rundt denne problemstillingen sier en respondent:

Og hadde du hatt 20% mer tid så hadde du sikkert bare brukt den tiden på å gjøre mer av det du allerede gjør, og ikke en femtedel mer til lederutvikling, så jeg er enig i det at det er prioriteringen det går på. Men jeg tror også at det er verktøyene, og tilgang på *best practice*, og de greiene der. Jeg opplever det som en begrensning. Hadde man hatt enkel tilgang på det, så hadde terskelen på å sette i gang lederutviklingsprosjekter vært vesentlig lavere. (Respondent i fokusgruppeintervju 2, 2021)

Det alle respondentene fremhever som en begrensende faktor for å sette i gang med formell leder- og ledelsesutvikling, og for å bli mer bevisst den nåværende ubevisste leder- og ledelsesutviklingen som skjer uformelt og på andre formelle arenaer, er kunnskap. Fraværet av, eller manglende kjennskap til retningslinjer og det som enkelte av respondentene refererer til som *best practice* for leder- og ledelsesutvikling, bidrar til usikkerhet for hvordan man kan gjøre dette og hvor man skal begynne. I så måte blir det, som sitatet over beskriver, en høy terskel for å sette i gang med leder- og ledelsesutvikling.

Leder- og ledelsesutvikling fremstår å starte «kampen» om å bli prioritert fremfor annen aktivitet med et «handicap», på grunn av en kunnskapsmessig begrensning hos kompanisjefene.

Leter man i intervjuenes data etter hva respondentene mener kunne gjort leder- og ledelsesutviklingen ved Hærens avdelinger bedre, finner man uttalelser og resonnementer som taler for; retningslinjer, enhetlige rammer, en slags systematisk tilnærming, plan, tilgang på leder- og ledelsesverktøy eller kort sagt tilgang på beste praksis og kunnskap om hva leder- og ledelsesutvikling er. I så måte kan man si at et delvis tilsvarende på overnevnte kunnskapsmessige begrensning kanskje finnes her. Samtidig er det ikke ønskelig fra respondentenes side med et rigid «opplegg» som tvinges på sjefene i avdeling, men mer som et sett med grove retningslinjer og prinsipper. Som flere refererer til, blir et slikt «opplegg» fort en tidstyv og papirtiger uten ønsket effekt. I så måte kan man si at et slikt rigid «opplegg» ville vært en prioritering av at tid skal settes av til leder- og ledelsesaktivitet og arenaer fra DIF eller Forsvarsstabsnivå. Samtidig ville det fratatt kompanisjefer muligheten til å balansere og prioritere leder- og ledelsesutvikling mot andre viktige aktiviteter basert på de til enhver tid gjeldende forhold lokalt. Forfatters oppfatning er at respondentene ønsker seg noe som er balansert mellom å bidra til å sikre kunnskap om, og tilgang på beste praksis, men opprettholde tilliten til at det løses best lokalt gjennom friheten til å prioritere selv. Ikke gjennom styringsmekanismer fra toppen som sikrer en form for gjennomføring av leder- og ledelsesutvikling i hele organisasjonen.

3.1.3 Kjennskap til eksisterende styringsdokumenter

Med begrepet beste praksis og ønske om kunnskap kan man som redegjort for over, si at respondentene etterspør nettopp styringsdokumenter som skal beskrive retningslinjer, enhetlige rammer, en slags systematisk tilnærming, plan eller tilgang på leder- og ledelsesverktøy. Som det vil bli redegjort for seinere i dette kapittel, har Forsvaret og Hæren noen dokumenter som tar for seg leder- og ledelsesutvikling. Respondentenes kjennskap til eksisterende dokumenter er gjennomgående liten. De aller fleste respondentene hadde kjennskap til *Forsvarets Grunnsyn på ledelse* fra 2020, eller den tidligere versjonen *Forsvarssjefens Grunnsyn på ledelse i Forsvaret* fra 2012. De fleste respondentene hevdet også å ha lest og forstått hele dokumentet, og har opplevd noe uformell diskusjon rundt det. Ingen av respondentene fremsto å ha inngående kunnskap om dokumentet under selve intervjuet, men fremsto å lett kunne finne frem til det om nødvendig. Dokumentet *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* fra 2018, kan sies å være kjent for to av respondentene. Begge har på et tidspunkt lest konseptet, men kan ikke sies å ha kjennskap til konseptets innhold på intervjutidspunkt. En av respondentene uttaler litt oppgitt når man blir gjort oppmerksom på at konseptet finnes:

Det er veldig interessant [, sarkastisk ment,] at det eksisterer et dokument eller hefte med et [...] teoretisk grunnlag for hvordan man skal drive leder- og ledelsesutvikling, men så sitter vi to eskadronsjefer og har ikke hørt om blekka, og kun driver det på den praksis vi selv har vært utsatt for en eller annen gang. (Respondent i fokusgruppeintervju 1, 2021)

Av flere dokumenter som nevnes, fremkommer FFOD, *Hærens sersjanter* og *Hærens offiserer*, mangfoldet av reglementer og håndbøker for taktikk og stridsteknikk, og planprosesser. Den ene fokusgruppens avdeling har laget egne kompendier hvor ledelse, blant flere fagområder er samlet fra et utvalg dokumenter i Forsvaret for å gjøre generell og nyttig informasjon lettere tilgjengelig for spesielt vernepliktige som gis lederroller. Respondentene klarer i liten grad å knytte dokumentenes innhold mot leder- og ledelsesutvikling, men heller mot ledelse generelt.

En interessant observasjon mot slutten av begge intervjuene ble gjort i forbindelse med å gi respondentene 5-10 minutters tid til å lese, og sette seg inn i *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*. Respondentene innså at de fikk et begrepsapparat de kunne benytte og at de faktisk gjør mye av den aktiviteten og har mange de arenaene for leder- og ledelsesutvikling som konseptet legger opp til. Som en av respondentene uttalte, så «kanskje blir det hakket bedre da, om man er bevisst på det [, at man faktisk gjør leder- og ledelsesutvikling], fordi da benytter vi ord og uttrykk som er forankret» (Respondent i fokusgruppeintervju 2, 2021). En annen respondent oppsummerer hva flere av respondentene mener mangler for at konseptet skal få effekt:

Det mangler en aktualisering av den [, *Konseptet for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*,] her nede på avdelingsnivå, også kan man alltid si at det er et sjefsansvar at man har et bevisst forhold til det, men for min del fremstår det her nok en gang som en bra greie som noen har laget, og så kastes den ut der uten at det gjøres noen aktive grep for å bidra til at den brukes mer aktivt i hverdagen. (Respondent i fokusgruppeintervju 2, 2021)

En annen interessant observasjon etter at begge intervjuene var formelt avsluttet, er en påbegynnende diskusjon mellom noen av respondentene om hvordan man kan benytte konseptet og de lærdommer man nå har gjort seg i forbindelse med intervjuet. Basert på dette vil forfatter hevde at det finnes et kunnskapsønske hos Hærens ledere om dette fenomenet, samt at det er lite som skal til for å heve kunnskapsnivået og dermed utnytte allerede eksisterende aktivitet og arenaer ved å gå fra ubevisst leder- og ledelsesutvikling til bevisst utvikling.

3.2 Forskningsspørsmål 2 - Hærens policy

Forskningsspørsmål 2 - *Hvilke policy og styringsdokumenter har Hæren og Forsvaret for utøvelse av leder- og ledelsesutvikling?* Dokumentene omtalt i dette delkapittel faller inn under en av tre typer styringsdokumenter som beskrevet i *Definisjonsliste over Forsvarets styringsdokumenter* (2009): *Juridisk forpliktende dokumenter, retningsgivende dokumenter og informative dokumenter*, noe som definerer dokumentenes benevnelse, innhold og bruk i Forsvaret (Forsvarsstaben, 2009, s. 1). Viktigst for denne studien er de retningsgivende dokumentene hvor følgende dokumenter vurderes å høre hjemme: *Forsvarets verdigrunnlag* (verdigrunnlag), *Forvarets- og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* (policy), *Forsvarets fellesoperative doktrine* (doktrine) og *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (konsept). Av informative dokumenter kan *Utdanningsdirektiv 3-1; Veiledning i Militært lederskap* fra 1974, nå betegnes som en lærebok og ikke direktiv slik dokumentets tittel skulle tilsi. Faglige håndbøker vil også falle inn under den informative gruppen (Forsvarsstaben, 2009, s. 1-3). *Karriere- og tjenesteplan Hæren* (2016) og *Forsvarets Personellhåndbok* (2019) vurderes også innenfor denne gruppen, hvor sistnevnte har et oppheng innen det juridisk forpliktende dokumentet *Direktiv for HR-område* (2014) (direktiv). Gjennom oppgavens dokumentundersøkelser har også Hærens gjeldende virksomhetsordre i 2021, *Army coordinating order (ARCO)* og *Hærens plan 2022-2032* vært studert i søken etter omtale, retningslinjer eller liknende om leder- og ledelsesutvikling i Hæren, men med et resultat uten funn.

Mest relevante dokumentdefinisjoner å ta med seg i denne sammenheng er definisjon for policy og konsept, hvorav policy kan sies å ha en høyere «styringsambisjon» enn konsept:

Policy: benyttes som betegnelse på 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. Policydokumenter kan i utgangspunktet utgis på alle nivåer i Forsvaret, men hvor formålet for dokumentene som er å angi en overordnet målsetning, setter grenser for hvem som kan utgi disse dokumentene. (Forsvarsstaben, 2009, s. 2)

Konsept: benyttes som betegnelse på dokumenter som inneholder utkast eller idéer til et planlagt mål, eller en plan(er)/prinsipper for videre utvikling innenfor et bestemt område. Konsepter kan også angi en fremgangsmåte(er) for å nå et komplekst mål. (Forsvarsstaben, 2009, s. 3)

3.2.1 Forsvarets grunnsyn på ledelse

Forsvaret kan sies å ha en overordnet og uttalt policy for leder- og ledelsesutvikling i Forsvaret gjennom utgivelsen av *Forsvarets grunnsyn på ledelse* i 2020. Dokumentet står benevnt som *prinsipper* i FOBID, noe som ikke er en benevnelse ifølge *Definisjonsliste over Forsvarets styringsdokumenter* (2009), og grunnsynet vurderes og behandles videre i oppgaven som en *policy* som nevnt over. Det som tydelig skiller dette grunnsynet fra den tidligere utgivelsen, *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* fra 2012, er 2020 versjonens kapittel, *Rolle og ansvar i utøvelse av leder- og ledelsesutvikling* (Forsvaret, 2020, s. 17). Begge dokumenter gir beskrivelser av oppdragsbasert ledelse som Forsvarets ledelsesfilosofi, samt i hvilken kontekst ledelse i Forsvarets skal utøves, og derigjennom viktigheten av spesielt lederens etterlevelse av Forsvarets verdigrunnlag. Begge dokumenter gir også beskrivelser av balansert lederadferd og viktigheten av gode rollemodeller i Forsvaret. Begge dokumenter gir føringer for utøvelse av ledelse i Forsvaret, og i så måte beskriver de ambisjoner Forsvaret har i utviklingen av sine ledere og ledelsesprosesser. Gjeldende versjon stadfester med sitt kapittel om leder- og ledelsesutvikling at «Livslang leder- og ledelsesutvikling er nødvendig for å opprettholde god operativ evne. Dette må derfor foregå både som del av utdanning og i linjen» (Forsvaret, 2020, s. 17). Gjennom en fordeling av ansvar og roller for utøvelse av leder- og ledelsesutvikling i Forsvaret har dokumentet gitt føringer for hvilken innretning Forsvaret skal ha i utviklingen av sine ledere og ledelsesprosesser imot beskrevne ambisjonsjoner. For det første, «Forsvarssjefen (FSJ), gjennom Forsvarsstaben (FST) har fagmyndigheten og det overordnede ansvar for ledelse i Forsvaret» (Forsvaret, 2020, s. 17). For det andre har DIF-ene i Forsvaret «det overordnede ansvaret for, og gir føringer for leder- og ledelsesutvikling i egen DIF» (Forsvaret, 2020, s. 17). DIF-sjefene skal også være den fremste rollemodellen i egen enhet, og DIF-en gis føringer om å ha et godt samarbeid med fagmiljøet FHS i utvikling av ledere. For det tredje er sjefer og ledere på alle nivå i Forsvaret, ansvarliggjort til «tilrettelegging og oppfølging av leder- og ledelsesutvikling i egen avdeling» (Forsvaret, 2020, s. 17). Det poengteres at «alle ledere har et ansvar for å videreutvikle seg selv, undergitte ledere og medarbeidere» (Forsvaret, 2020, s. 17). Derfor skal lederne ha kjennskap til, verktøy og tiltak som kan gjøres i deres avdeling. Det fremheves at «det er i den konteksten ledelse utøves i hverdagen som gir størst potensiale for utvikling» (Forsvaret, 2020, s. 17). Ansvaret som dermed er pålagt alle sjefer og ledere på alle nivå i Forsvaret, tolkes derfor å være det mest avgjørende for den ønskede utviklingen dokumentet gir uttrykk for. For det fjerde og siste er FHS «ansvarlig for at ledelsesfaget utvikles og utøves i tråd med forskningsbasert kunnskap og beste praksis, [...]» (Forsvaret, 2020, s. 17). FHS skal rådggi, og innenfor tilgjengelige ressurser støtte DIF-sjefene i gjennomføring av lederutvikling (Forsvaret, 2020, s. 17).

3.2.2 Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren

Hensikten med konseptet er å sikre godt lederskap og gode ledelsesprosesser på alle nivå i organisasjonen. Planmessighet og fokus på leder- og ledelsesutvikling er avgjørende for kvaliteten på Hærens ledere for å sikre operativ evne. Konseptet gir føringer for hvordan vi i praksis skal drive systematisk leder- og ledelsesutvikling i Hæren. (Hæren, 2018, s. 5)

I konseptets forord uttales det eksplisitt fra sjef Hæren, at det forventes av alle sjefer å sette praktisk leder- og ledelsesutvikling på dagsordenen i hverdagen. En aktiv bruk av konseptet skal gi en god sammenheng mellom lederutdanningen og praktisk lederutvikling, samt en kunnskapsbasert og kontinuerlig utvikling av Hærens ledere (Hæren, 2018, s. Forord). Konseptet har en tydelig kobling til høyere nivå gjennom uttalelse som «Lederskap i Hæren bygger på Forsvarets verdigrunnlag og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse» (Hæren, 2018, s. 5). I tillegg er det en ønsket situasjon der «Ledere på alle nivå utvikler gode ledelsesprosesser og egne underordnede ledere og medarbeidere i tråd med Hærens konsept for lederutvikling» (Hæren, 2018, s. 5). Konseptet henviser gjennomgående til *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* fra 2012 da 2020 versjonen er utgitt på et senere tidspunkt enn konseptet. Likevel er Hærens konsept godt synkronisert med siste grunnsyn. Eksempelvis kan det nevnes at konseptets kapittel 5, *Roller og ansvar i utøvelse av leder- og ledelsesutvikling*, har samme tittel som kapittelet om leder- og ledelsesutvikling i *Forsvarets grunnsyn på ledelse* fra 2020, og har i tillegg flere likhetstrekk i sin kapittelutforming. Det er svært nærliggende å tro at det nyeste grunnsynet har hentet mye inspirasjon om dette kapitelet herifra. Hærens konsept gjør en tidlig begrepsavklaring av oppdragsbasert ledelse, følgeskap, teamledelse og balansert lederadferd (Hæren, s. 6) i tråd med Forsvarssjefens grunnsyn og FFOD.

Konseptet vier et helt kapittel til viktigheten av god læringskultur og erfaringslæring i Hæren. Det fremheves at «en god læringskultur bygger på tillit og trygghet, [og] lederens evne til å skape dette er avgjørende for at medarbeidere [...] tør å prøve og feile» (Hæren, 2018, s. 7). Det er ledere «som går foran som gode rollemodeller, med relasjonelle ferdigheter og evne til å støtte og utfordre sine kollegaer og medarbeidere, [som] vil kunne utvikle en sunn læringskultur som basis for kontinuerlig læring og forbedring» (Hæren, 2018, s. 7). Med andre ord setter konseptet fokus på erfaringslæring som en viktig del av leder- og ledelsesutviklingen i Hæren. Kolbs modell for erfaringsyklus, se figur 3-1, trekkes frem som foretrukne modell for erfaringslæring. «For læring i en organisasjon er refleksjon over praksis, som grunnlag for forståelse og meningsdanning, en forutsetning for å videreutvikle seg selv i rollen, sitt team, ledergruppen og avdelingen» (Hæren, 2018, s. 7). Det nevnes en rekke arenaer der slik erfaringslæring kan finne sted. «Alle møter, metoder i trening og øving, debrief, after-action-review,

medarbeidersamtaler med flere, er potensielle utviklingsarenaer, men det er en forutsetning at refleksjon og tilbakemelding gjøres systematisk for at utvikling skal skje» (Hæren, 2018, s. 7).

Erfaringslæringsyklus (Kolb)



Figur 3-1 Erfaringslæringsyklus, (Hæren, 2018, s. 7).

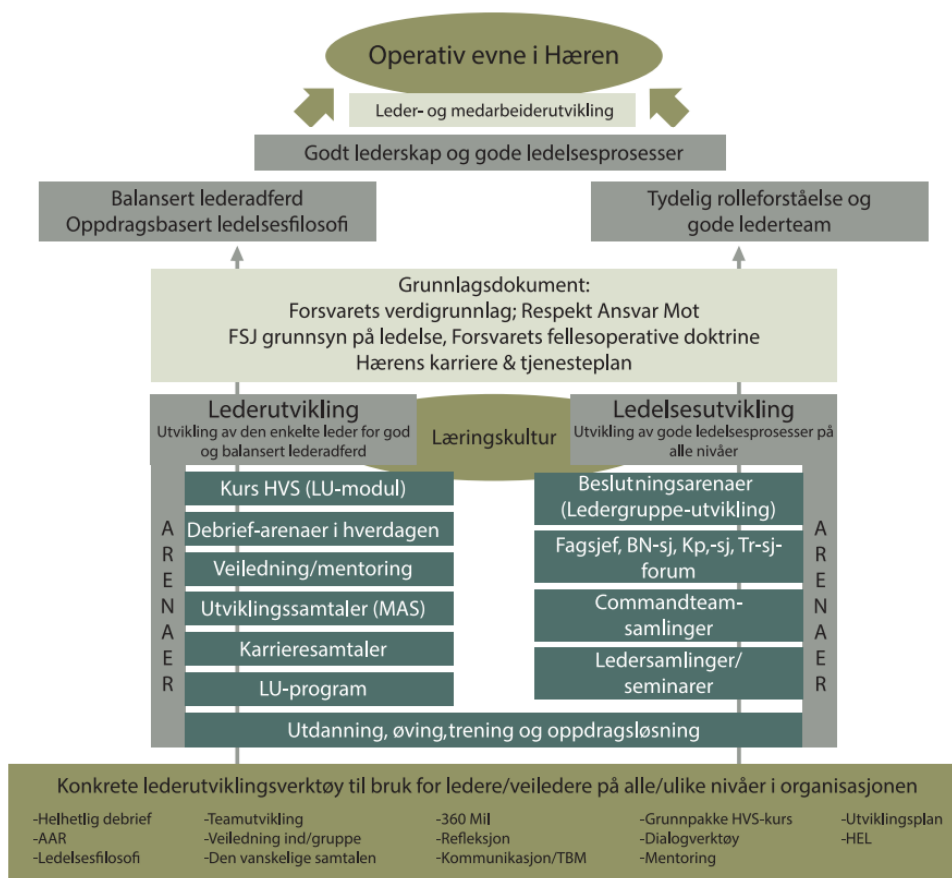
Neste kapittel beskriver konseptets rammeverk for utøvelse av leder- og ledelsesutvikling og beskriver blant annet oppdragsbasert ledelse og deretter balansert lederadferd og dens rolle i leder- og ledelsesutvikling. Konseptet slår fast at balanseringen av modellens faktorer; samspillorienterte-, oppdragsfokuserte- og utviklingsorienterte adferd sammen med det å være en god rollemodell skal være det all praksisnær lederutvikling gjøres med utgangspunkt i (Hæren, 2018, s. 8-9). Til slutt i dette kapitlet redegjør konseptet for modellen, kompetansemødel for lederutvikling som er utviklet ved Krigsskolen. Kort sagt består modellen av de tre selvstendige kompetanseområdene; selv-, sosial- og fagkompetanse som utgjør lederkompetanse:

En god leder i Hæren evner å utøve en balansert lederadferd ved å inneha og bruke disse kompetanseområdene i lederrollen. Ulike lederroller og forskjellig kontekst krever ulik balanse mellom kompetanseområdene, og hvilken type fagkompetanse som kreves i lederrollen varierer, spesielt for kategoriene befal og offiser. (Hæren, 2018, s. 10)

Konseptets kapittel fem fordeler roller og ansvar for utøvelse av leder- og ledelsesutvikling i Hæren på lik linje som Forsvarets Grunnsyn, bare tilpasset Hæren. Videre i kapittel seks, *Arenaer for leder- og ledelsesutvikling*, presiseres det at det for sjefer og ledere på alle nivå er viktig å utnytte hverdagens uformelle læringsarenaer som eksempelvis kollegasamtaler, «på-stubben»-samtaler og tilbakemeldinger i hverdagen. I tillegg nevnes en rekke formelle arenaer som; Ledermøtene, Command team, Ledersamlinger /seminarene / avdelingsmøter, utviklingssamtaler, karrieresamtaler, ulike evaluerings-

og debrief-arenaer, og lederutvikling ved fag- og funksjonsrettede kurs ved HVS (Hæren, 2018, s. 12). I kapittel syv listes en rekke verktøy og metoder for leder- og ledelsesutvikling opp. Likevel understrekes det, «at det viktigste «verktøyet» i lederutviklingen er personlig engasjement, og således er ledere på alle nivåer selv det viktigste verktøyet» (Hæren, 2018, s. 14). Deretter presenteres en modell som viser komponentene i Hærens konsept for leder- og ledelsesutvikling, se figur 3-2. Modellen fremstår som en oppsummering av konseptet og hvordan dette skal ende opp i operativ evne i Hæren. Til slutt redegjør konseptet kort for hvordan konseptet henger sammen med *Hærens karriere- og tjenesteplaner* (Hæren, 2018, s. 15-16).

Som et eksplisitt svar på forskningsspørsmål 2 konkluderer oppgaven med at *Forsvarets grunnsyn på ledelse* (2020) er den gjeldende policy, også for Hæren. Hærens konsept henger godt sammen med, og understøtter i praksis, i så måte uttalt policy innenfor definisjonen av konsept. Den videre redegjørelsen av de antatt viktigste styringsdokumenter kan sies å danne den regulerende og informative rammen for, og rundt policyen og konseptet for leder- og ledelsesutviklingen i Hæren. Denne forståelsen av Hærens retningslinjer og policy bekreftes også gjennom uttalelser i studiens individuelle intervju av personalsjefen i Hæren.



Figur 3-2 Konseptets modell for komponentene i leder- og ledelsesutvikling i Hæren. (Hæren, 2018)

3.2.3 Hærens karriere- og tjenesteplan, og Forsvarets personellhåndbok

«Hærens karriere- og tjenesteplan er bygget opp rundt HR verdikjede, og skal være et verktøy for å sikre at Hæren rekrutterer, utvikler, anvender og derigjennom beholder motiverte medarbeidere med riktig kompetanse» (Hæren, 2016, s. 6). Karriere- og tjenesteplanen organiseres med kapitlene, *Innledning*, *Rekruttere*, *Utvikle*, *Anvende* og *Avvikle*. Mest interessant for denne oppgaven er delkapitlene *Talentutvikling og etterfølgerplanlegging*, *Lederutvikling* og *Medarbeiderutvikling*. Med talentutvikling og etterfølgerplanlegging menes en plan for identifisering, nominering og oppfølging av Hærens talenter, samt en etterfølgeplan for å bemanne Hærens karriere- og nøkkelstillinger (Hæren, 2016, s. 15). Delkapitlet *Lederutvikling* presiserer mye av det samme som *Konseptet for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (Hæren, 2016, s. 17-19). *Medarbeiderutvikling* omtaler medarbeidersamtalene som en del av Hærens utvikling av medarbeidere og skal være systematisk og personlig mellom linjeleder og medarbeider. Tjenesteuttalelsen er også en del av Hærens arbeid med videreutvikling av medarbeiderne. Både tjenesteuttalelse og medarbeidersamtale skal gjennomføres årlig, og danner grunnlaget for vurderingen av medarbeiderens kvalifikasjoner, dyktighet og potensiale i tjenesten (Hæren, 2016, s. 19-20). Gjennomføring av medarbeidersamtale i Forsvaret er en tjenesteplikt for lederen og medarbeideren (FPVS, 2019, s. 5). Gjennomføring av medarbeidersamtale og tjenesteuttalelse reguleres av *Forsvarets personellhåndbok del F - Fellesbestemmelser* (FPVS, 2019, s. 5-9) og gir konkrete krav og føringer for dette.

3.2.4 Forsvarets fellesoperative doktriner og Hærens faglige håndbøker

FFOD skal danne et felles grunnlag og rammer for planlegging, gjennomføring og ledelse av fellesoperasjoner i Forsvaret (Forsvaret, 2019, s. 3). Den skal først og fremst sikre sammenheng mellom norsk sikkerhet- og forsvarspolitik, og norsk militær styrkebruk, samt beskrive norske særtrekk som ikke ivaretas av NATO-doktriner (Forsvaret, 2019, s. 9). FFOD er ikke et styringsdokument for hvordan drive leder- og ledelsesutvikling i Forsvaret, men er viet et kapittel, *Operativ ledelse*, som beskriver ledelse av militære operasjoner og spesielt det operasjonelle kommandonivå. I tillegg beskriver kapitlet noe militær ledelse generelt for å underbygge særtrekkene ved ledelse i denne konteksten (Forsvaret, 2019, s. 177). FFOD henviser noe til den forrige versjonen av grunnsyn på ledelse fra 2012, og man kan blant annet gjennom dette se dokumentenes sammenfallende og enhetlige syn på ledelse i Forsvaret. Dette eksemplifiseres godt gjennom sammenfallende beskrivelse av spesielt lederskapsfilosofien oppdragsbasert ledelse. FFOD som styringsdokument er i et leder- og ledelsesutviklingsperspektiv interessant for lederens fagkompetanse og for beskrivelser av den operasjonelle konteksten hvor leder- og ledelsesutvikling skal finne sted og utvikle seg mot.

Hæren har også en rekke håndbøker for det taktiske og stridstekniske nivå med beskrivelser av hvordan gjennomføre alt ifra infanterilagets stridsdriller til planprosesser på Brigadenivået. Generelt kan disse sies å bidra til lederens utvikling innen fagkompetanse, men også å være kontekstuelts beskrivende på lik linje som FFOD. Disse dokumentene har ingen utpreget relevans for oppgaven og vil ikke bli diskutert mer inngående.

3.2.5 Utdanningsdirektiv (UD) 3-1 – Veiledning i militært lederskap, 1974

UD 3-1 står som gyldig i forsvarrets dokumentarkiv FOBID, tross sin utgivelse i 1974. UD 3-1 ble fortsatt ansett som relevant for Hæren av Krigsskolens utgivelse *Tanker om militært lederskap i utvikling* i 2009 med en konklusjon om at UD 3-1 var meget fremtidsrettet for sin tid (Krigsskolen, 2009, henvisning i Hågensen & Martinsen, 2019, s. 38). UD 3-1 inneholder delkapitlet *Lederutvikling* og fremhever mange av de samme viktighetene for god lederutvikling som *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*. UD 3-1 poengterer sjefers ansvar for utvikling av egne befal, og viktighet av den enkelte leders egeninnsats. Dokumentet beskriver viktigheten av tilbakemeldinger på hverdagsarenaer som øvelser og liknende, samt viktigheten av eksempelvis befalsmøter:

Til slutt skal det også fremheves at befalsmøtet har en indre dynamikk i seg selv, hvoretter deltagerne er med på å utvikle hverandre i retning av stadig mer effektive militære ledere. Dette moment må ikke undervurderes, bl a i utviklingen av de yngste militære ledere. (Hæren, 1974, s. 187)

Dokumentet presiserer at det er den praksisnære lederutviklingen som er mest effektiv, samt at lederutviklingen skal være kunnskapsbasert. UD 3-1 har beskrivende likheter av utvikling innenfor Fag-, selv-, og sosialkompetanse bare med ord som faglige ferdigheter, evne til mellommenneskelig påvirkning og kjennskap til seg selv og egne reaksjoner. Dokumentet tar også opp viktigheten av gjensidig tillit og en avdelingskultur for erfaringslæring, og viktigheten av lederen som rollemodell (Hæren, 1974, s. 183-188). Samlet sett finnes det svært mange likhetstrekk til dagens konsept og policy for leder- og ledelsesutvikling. Det er derfor tydelig at hovedlinjene i dagens uttalte retningslinjer for lederutvikling som et minimum også var det så tidlig som i 1974 selv om man ikke skilte begrepene leder- og ledelsesutvikling, samt eksempelvis har tatt ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse inn over seg i senere tid.

3.3 Forskningsspørsmål 3 - Teori

Tre overordnede perspektiver på teorien om ledelse er vesentlig i lys av oppgavens tematikk, problemstilling og i besvarelse av forskningsspørsmål 3 - *Hva beskriver anerkjent teori som god leder- og ledelsesutvikling?* Det første er å skape en grunnleggende forståelse for hva ledelse er, og kan være, samt å skille ut det militære ledelsesperspektivet og redegjøre for dens viktigste særtrekk. For det andre har det gjennom de empiriske funn vist seg å være et gjennomgående fokus på balansert lederadferd i Forsvarets styringsdokumenter om ledelse, og leder- og ledelsesutvikling. I så måte vil det være vesentlig å skape en forståelse for hva dette er, og dens teoretiske fundament. Det tredje og siste perspektivet er en presentasjon av det denne studien, gjennom dens omfattende og kritiske gjennomgang av litteratur og teoribidrag om fenomenet, har funnet frem til som den mest relevante teorien om god leder- og ledelsesutvikling.

3.3.1 Ledelse – En grunnleggende forståelse

Ledelse har ifølge en studie gjort av Stogdill nesten like mange definisjoner som det finnes folk som har forsøkt å definere det (Stogdill, 1974, s. 259, henvist i Yukl, 2010, s. 2). Ifølge Yukl (2010) er det perspektivet man tar og hvilken del av fenomenet man undersøker eller interesserer seg for, som preger definisjonene. De aller fleste definisjoner tar inn over seg en prosess der man bevisst yter innflytelse over andre mennesker for å guide, strukturere og fasilitetere aktivitet og samhandling i en gruppe eller organisasjon. Yukl (2010) konkluderer videre med at det ikke finnes noen «riktig» definisjon av ledelse som dekker alle situasjoner. Det som betyr noe er hvor nyttig den er for å øke forståelsen for effektivt lederskap (Yukl, 2010, s. 2-3, 23-24). Bass & Bass (2008) beskriver mye av den samme kompleksiteten og variasjonen i de perspektiver man kan ta på ledelse, og det kan derfor defineres både bredt og smalt, samtidig som det viktige med definisjoner av ledelse er hensikten de skal tjene (Bass & Bass, 2008, s. 25). Ifølge Bass & Bass har ledelse blitt definert ut ifra en rekke perspektiver som:

[...] the focus of group processes, as a personality attribute, as the art of inducing compliance, as an exercise of influence, as a particular kind of activity, as a form of persuasion, as a power relation, as an instrument in the attainment of goals, as an effect of interaction, as a differentiated role, and as the initiation of structure. (Bass & Bass, 2008, s. 25-26)

3.3.1.1 Militært lederskap

Lederskap er som enkeltfaktor å betrakte som det mest betydningsfulle for om organisasjoner lykkes eller ikke, og militære organisasjoner er ikke noe unntak (Martinsen, 2015, s. 29-31). Godt ledede

militære styrker lykkes gjennomgående bedre enn de med dårlig ledelse. Napoleon uttrykte denne betydningen som å heller ville ha en hær med kaniner ledet av en løve, enn en hær med løver ledet av en kanin (Martinsen, 2015, s. 26-31).

Kontekstfritt perspektiv

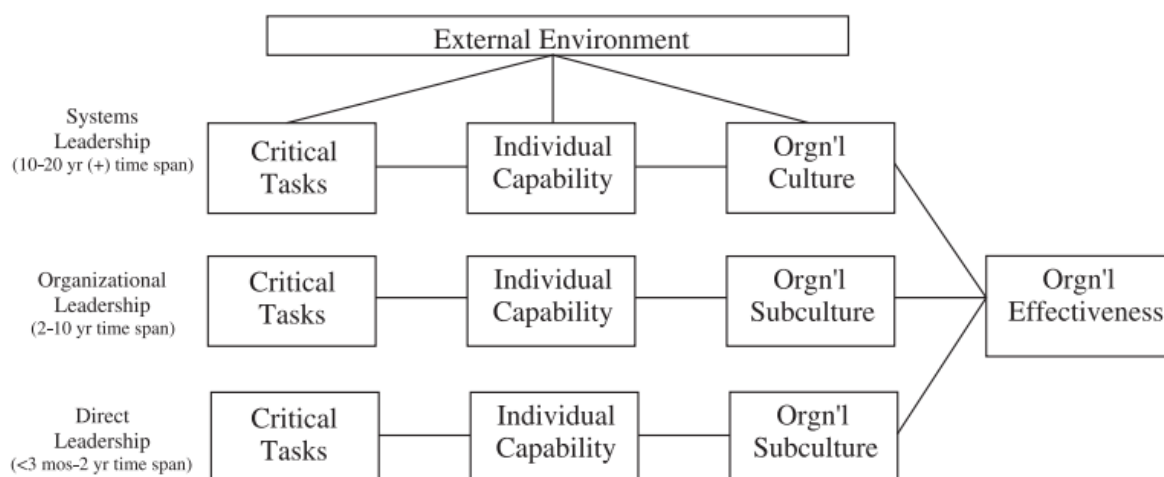
På den ene siden, og fra et generelt og kontekstfritt perspektiv kan man si at militær ledelse og ledelse generelt er det samme. Det australske forsvaret gikk i 2007 så langt som å hevde at militær ledelse som begrep er misledende da det gir inntrykk av å være noe spesielt og annet enn ledelse generelt. Det poengteres at ledelse er det samme, uavhengig av hvor og når det praktiseres, og dermed endrer ikke ledelse seg noe mer til militære organisasjoner, enn det eksempelvis gjør mellom nasjoner generelt. Det som endrer seg, er konteksten og kulturen hvor det praktiseres (Johansen et al., 2019, s. 20). Denne forståelse av likhet mellom militær ledelse og ledelse generelt understøttes av en sammenliknende undersøkelse av et utvalg vestlige militære definisjoner av ledelse og etablerte akademiske definisjoner av ledelse (Chen et al., 2011). Sammenlikningen viser en klar likhet i forståelsen av begrepet ledelse mellom det militære og det akademiske, og ut ifra sammenlikningen ble det utledet en sammenfattet definisjon av ledelse. « [...] *the process of influence which involves the leaders and their followers in a certain situation trying to achieve objectives or outcomes and purposes in a certain context*» (Chen et al., 2011, s. 2-3). I sin sammenliknende studie av ledelsesidealene i det norske Forsvaret etter 1945 og teoriutvikling i ledelsesfaget generelt, konkluderes det i artikkelen *Ledelsesidealene i Forsvaret* med at de i grove trekk har vært, og er sammenfallende (Johnsen & Lunde, 2011, s. 48-49), noe som indikerer at det ikke er noe annerledes i det norske Forsvaret enn det Chen et al. (2011) konkluderer med.

Den militære konteksten

Det som på den andre siden kan hevdes å gjøre militær ledelse til noe eget er den militære konteksten og kulturen som kan hevdes å skille seg fra andre kontekster og kulturer. Organisasjonen hevdes å representere en spesiell yrkeskultur som kan være relativt isolert fra det øvrige samfunnet og derfor en organisasjon som krever mye av sine ansatte (Johansen et al., 2019, s. 24). Flere studier viser at det som skiller det militære fra andre kontekster er den potensielt farlige og ekstreme delen av konteksten, noe som også er slik allmennheten tradisjonelt ser og tolker militær ledelse (Johansen et al., 2019, s. 21-24). Man kan dermed si at bruk av prefikset, militær, foran begrepet ledelse egentlig kun viser til en kontekst og kultur som militære representerer. Det sagt, representerer den militære konteksten mer enn bare det ekstreme og farlige. Studier viser at organisasjoner har flere subkulturer, og i Forsvaret kan en slik grovinndeling eksempelvis gjøres mellom forsvarsgrenene eller den kan skilles i en kald og en varm del (Soeters et al., 2006, henvisning i Johansen et al., 2019, s. 24). Den kalde delen har en klassisk organisering med byråkrati og støttetjenestene og preges eksempelvis av rutinearbeid på kontor med kostnad- og

kvalitetskontroll. Den varme delen av organisasjonen preges av fleksible grupper med tydelig ledelse og er den delen som skal håndtere det som kan betegnes som kamp- og stridssituasjoner. Ledelse i de forskjellige kontekstene preges av forskjellig lederskap. Den kalde delen kan sies å ha klare likhetstrekk til en hvilken som helst byråkratisk organisasjon, og ledelsen vil preges av å være tradisjonell og disiplinær, rasjonell og lineær og basert på analytiske evner. Ledelse i den varme delen vil kreve mer, og må i større grad ta inn over seg emosjonelle aspekter som mot, frykttkontroll og medfølelse (Hunt & Phillips, 1991, henvist i Johansen et al., 2019, s. 24).

Ledelse innenfor den militære organisasjonen kan også sies å representere flere typer kontekster og kulturer basert på en inndeling i nivåer. Wong et al. (2003, s. 660-685), også henvist til i Johansen et al (2019, s. 22), synliggjør dette gjennom en forenkling av Hunt`s *Extended Multilevel leadership mode* (1991), se figur 3-3, for nivåene direkte-, organisasjon- og systemlederskapsnivå. De beskriver hvordan det enkelte nivåets kritiske oppgaver, den individuelle lederens evner og kulturen endrer seg med nivåene i militære organisasjoner. Gjennom å inkludere kontekstenes omkringliggende miljø viser Wong et al. (2003) hvordan også dette påvirker kontekstene og dermed utvikling av dem.



Figur 3-3 Forenkling av Hunt`s Extended multilevel leadership model (Wong et al., 2003, s. 661).

Larsson (2006) henvist til i Johansen et al. (2019, s. 22-23) beskriver en samme type nivåinndelingen, men med en mer generisk tilnærming. Laveste nivå er direkte lederskap som bør preges av fagkunnskap innenfor det fagfeltet det ledes i, og det er ikke nødvendig med en helhetsforståelse. Mellomnivået handler om indirekte lederskap der man leder gjennom underordnede sjef, staber, ledergrupper og kommandoteam. Dette nivået krever i større grad leder med evne til overblikk og abstraksjon. På det øverste nivået finner man toppledere og sjef for større staber som skal håndtere komplekse oppgaver hvor balansegang mellom flere interne og eksterne krav skal gjøres. Ledere på dette nivået må være svært fleksible og det stilles store krav til overblikk, helhetstenkning, abstraksjon, politisk kunnskap,

statsforvaltning og styringsmekanismer i virksomheten (Larsson, 2006, henvist i Johansen et al., 2019, s. 22-23).

Det er i så måte innenfor denne, militære konteksten, eller mangfoldet av militære kontekster ledelse skal utøves, og derigjennom også utøvelse av leder- og ledelsesutvikling. Før oppgaven går videre til de militære særtrekkene kommando og kontroll og oppdragsbasert ledelse, skal begrepene ledelse, styring og lederskap, samt følgeskap presiseres.

Ledelse, Styring og Lederskap

Den allmenne norske forståelsen av begrepene ledelse, styring og lederskap er der ledelse forstås som et samlede begrep som tar inn over seg både styring som systemorientert ledelse, og lederskap som personorientert ledelse. Når en leder utøver styring, er dette påvirkninger gjennom formaliserte strukturer og systemer og typiske indirekte virkemidler som regelstyring, budsjettstyring, prosessstyring, mål- og resultatstyring med flere. Lederskap utøves mer direkte, gjennom dialog og påvirkningen skjer primært i relasjonen mellom leder og ansatt (Johansen et al., 2019, s. 41-43). *Forsvarets grunnsyn på ledelse* omtaler denne delingen som motsetningsfylt, men også å ha en tilknytning som skal utnyttes gjennom vekselvirkning for å skape mest mulig effekt (Forsvaret, 2020, s. 8).

Følgeskap

Følgeskap omtales av FFOD som å være «[...] en aktiv og ansvarlig etterlevelse av et oppdrags hensikt og sjefens intensjon, innenfor de normer og verdier Forsvaret representerer» (Forsvaret, 2019, s. 178) og presiseres å ikke vær en servil underkastelse av formell autoritet. Følgeskapets viktighet i forståelsen og utøvelsen av ledelse er noe academia gjennomgående beskriver. Bass & Bass (2008) konkluderer med at lederskap og følgeskap har en gjensidighet der lederen påvirker følgeren og følgeren påvirker lederen, og «for å være en god leder, må man også være en god følger» (Bass & Bass, 2008, s. 436). Følgeskapet i en ledelsesprosess er nå allmenn akseptert å måtte hensyntas på lik linje som lederskapet for å forstå ledelse fult ut. Følgeskap kan ses på som noe man har gjennom posisjon eller stilling i eksempelvis en hierarkisk organisasjonsstruktur, eller som en rolle man har i en sosial prosess (Uhl-Bien et al, 2014, s. 89).

Kommando og Kontroll

«*Command in battle is considered of such significance that it is widely assumed that if performed well, regardless of other shortcomings, it can ensure victory*» (Shamir, 2011, s. 8). Forskning på kommandoperspektiver kan deles i tre kategorier. Det første er å studere dyktige sjefer og deres

personlighet og adferd. Det andre er ved å se på kommando som et fenomen tett knyttet til lederskap og styring, og det tredje og siste perspektivet er kommando og kontroll som i teknologi og systemer for informasjonssamling, analyse og informasjonsdeling (Shamir, 2011, s. 10). FFOD tar inn over seg de to siste kategoriene i hvordan kommando og kontroll skal forstås i Forsvaret og definerer kjerneaktiviteten i kommando og kontroll som «å omsette informasjon i handlinger. Dette gjøres gjennom tre innsatsfaktorer: autoritet, intensjon og kommunikasjon, støttet av et effektivt kommando- og kontrollsystem» (Forsvaret, 2019, s. 177). Med autoritet menes kommandomyndighet eller posisjonsmakt og tildeling av lovlig autoritet som skal understøttes av godt lederskap og følgeskap. Med intensjon menes et aktivt følgeskap med evne og vilje til å løse oppdraget, og til å forstå hensikten (hvorfor og hva) skal oppnås med oppdraget. Kommunikasjon omfatter å dele informasjon, å gjøre intensjoner, kunnskap og beslutninger tilgjengelig og kjent for en stor gruppe mennesker, og kvaliteten på informasjonen som sendes oppover i kommando og kontrollsystemet vil styre sjefens grad av kontroll (Forsvaret, 2019, s. 177-178) og dermed også mulighet for å ta gode beslutninger. Hensikten med kommando og kontroll er ifølge FFOD todelt: «For det første skal kommando og kontroll legge til rette for at Forsvaret når sine operative mål på en effektiv og formålstjenlig måte. For det andre skal kommando og kontroll ivareta samfunnets behov for å tildele myndighet og plassere ansvar» (Forsvaret, 2019, s. 177; Forsvaret, 2020, s. 9).

Oppdragsbasert ledelse

Forsvarets valgte ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse, noe kommando og kontroll i Forsvaret også baserer seg på (Forsvaret, 2019, s. 177-180; Forsvaret, 2020, s. 13). Med oppdragsbasert ledelse menes at alle oppdrag skal løses i lys av sjefens intensjon og løses gjennom desentralisert beslutningstaking av de sjefene som står nærmest «problemet». Samtidig skal ikke dette hindre muligheten for bruk av detaljerte ordrer og kontroll når det er hensiktsmessig, men dette krever trening og tillit mellom nivåene og skal benyttes med forsiktighet da utstrakt bruk kan redusere tillit, selvstendighet, initiativ og tempo (Forsvaret, 2019, s. 178-180; Forsvaret, 2020, s. 13). Opprinnelsen til oppdragsbasert ledelse kan spores tilbake til Preussens ydmykende nederlag for Napoleon, i slaget ved Jena i 1806, som satte i gang militære reformer i Preussen. Feltmarskalk Helmuth von Moltke den Eldre så behovet for en ny type kommando, eller ledelsesform, og utformet essensen i *Auftragstaktik*. «*subordinates are told what to do, not how to do it, and are required to operate within the purview of the superior's intent. Superiors specify the mission objectives and constraints and allocate resources, leaving the rest to subordinates*» (Shamir, 2011, s. 14). Oppdragsbasert ledelse er på denne måten både en teknikk for ordregivning, ledelsesform og er kulturelt betinget, samt forutsetter en felles kognitiv forståelse mellom lederne på de ulike nivåene for å lykkes (Shamir, 2011, s. 14-26). Oppdragsbasert ledelse ble muliggjort gjennom den tyske militære kulturen som la vekt på initiativ, offensivitet, undergittes frihet til å handle, personlig

initiativ, også når det kunne bli betraktet som en «ulydighet», men fortsatt befinner seg innenfor sjefens intensjon, og evne til å utvise skjønn (Shamir, 2011, s. 26-27). FFODs betraktninger kan sies å harmonere, men utfylles av Shamirs beskrivelser. Under oppsummer Shamir det kulturelle behovet som ligger til grunn for å lykkes med oppdragsbasert ledelse, noe som er svært likt de amerikanske prinsippene for *mission command*; *Competence, mutual trust, shared understanding, commander`s intent, mission orders, disciplined initiative og risk acceptance* (US Army, 2019, s. 1-7).

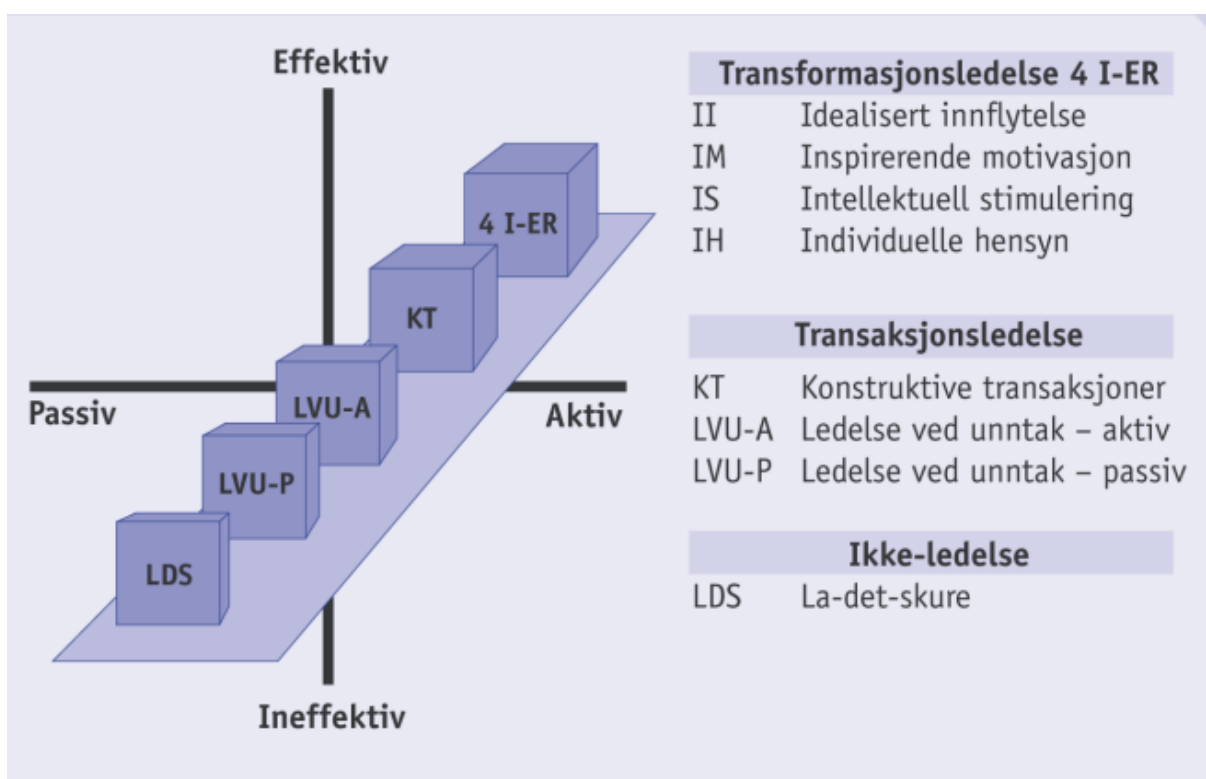
- *Understanding of and adherence to higher intent and the potential tension with the local mission.*
- *Mutual trust based on professional competence (and not necessarily on acquaintance or relationship).*
- *Excellent communication based on shared understanding of doctrine.*
- *High value on learning as expressed and emphasized in training and education.*
- *Tolerance for well- intended mistakes.*
- *A propensity for action and initiatives.*
- *Responsibility link to authority.*
- *Belief in the ability of individuals to make sound judgment calls.*

(Shamir, 2011, s. 26-27)

3.3.1.2 Fullspektrumsmodellen

Fullspektrumsmodellen, på engelsk *Full-range leadership theory*, ble først presentert av Bruce Avolio og Bernard Bass i boken *The full range leadership development programs: basic and advanced manuals* fra 1991 og beskriver en hovedinndeling i de tre mest sentrale typer lederadferd: Transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og ikke-ledelse eller *laissez-faire lederskap* (Antonakis et al., 2003, s. 262). Fullspektrumsmodellen er relevant for balansert lederadferd og leder- og ledelsesutvikling i Forsvaret av flere grunner. For det første er modellen en illustrasjon av teorien om transformasjonsledelse (Forsvaret, 2015, s. 23) som er regnet som en høyaktuell ledelsesform og har vært den mest omtalte ledelsesformen de siste 30 årene (Johansen et al., 2019, s. 20). For det andre beskriver den bredde og dybde av lederadferd, og viser til kontekstuelle faktorer og individuelle forskjeller i lederadferd relativt til effektivitet, og det viktige med fullspektrumsmodellen er at enhver leder utøver alle de forskjellige lederstilene i større eller mindre grad (Forsvaret, 2015, s. 23). Et siste og viktig poeng er at transformasjonsledelsens kjerne viser seg å ligge svært nære kjernen i oppdragsbasert ledelse (Venemyr, 2005, s. 91).

Fullspektrummodellen, se figur 3-4, illustrerer tre dimensjoner. Først illustrerer den horisontale dimensjonen hvor aktiv påvirkningen og samvirke mellom leder og underordnede er, der transformasjonsledelse er den mest aktive formen for ledelse. Den vertikale dimensjonen illustrerer hvor effektiv ledelsen er, og empiriske undersøkelser viser til transformasjonsledelse som mest effektiv. Dybdedimensjonen illustrerer hyppigheten av den enkelte lederstil gjennom tykkelsen på søylene og er i så måte individuell fra leder til leder (Forsvaret, 2015, s. 23-24). Kort sagt illustrerer fullspektrummodellen transformasjonsledelse som mer aktiv og effektiv enn transaksjonsledelse som igjen er mer aktiv og effektiv enn ikke-ledelse (Bass & Bass, 2008, s. 624).



Figur 3-4 Fullspektrumsmodellen for ledelse (Bass, 1985, henvist i Forsvaret 2015).

Transformasjon-, transaksjon- og ikke-ledelse

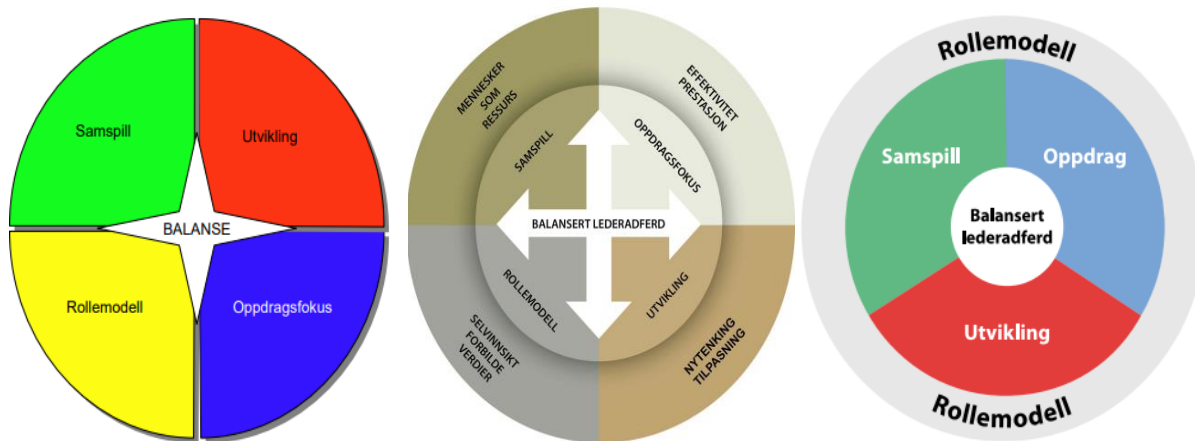
Transformasjonsledelse ble definert av Burns i 1978, som en leder som løfter følgerens bevissthet rundt viktigheten og verdien av å nå spesifikke mål, samt får følgeren til å sette egeninteresse til side for teamet, organisasjonen og et overordnet mål, og flytter følgeren sitt fokus fra ønske om trygghet til et «høyere nivå» og ønske om selvrealisering og måloppnåelser. Transformasjonslederen hever følgerens modenhet, ideal, og omtanke for andre, organisasjonen og samfunn gjennom tett samhandling uten presisering av maktforholdet, men mer gjennom å fremheve felles interesse med følgeren (Bass & Bass, 2008, s. 619). Transformasjonsledelse består av; idealisert innflytelse (*idealized influence*), inspirerende motivasjon (*inspirational motivation*), intellektuell stimulering (*intellectual stimulation*) og individuelle hensyn (*individualized considerations*) (Bass & Bass, 2008, s. 620-623). Transaksjonsledelse er ifølge

Burns et utvekslingsforhold mellom leder og følger som skal tilfredsstille begge egeninteresse. Transaksjonsledelse deles inn i; konstruktive transaksjoner (*contingent reward*), aktiv ledelse ved unntak (*active management by exception*) og passiv ledelse ved unntak (*passive management by exception*) (Bass & Bass, 2008, s. 623-624). Ikke-ledelse er en inaktiv form for ledelse hvor lederen unngår sine underordnede og overlater for mye ansvar til dem gjennom å ikke sette klare målsetninger eller delta i beslutningsprosesser. En slik ledelse unngår å påvirke sine underordnede (Bass & Bass, 2008, s. 623-624, 142-143).

Enhver leder vil ha sin egen profil som beskriver en fordeling av hvor ofte man benytter ledelse innenfor transformasjon-, transaksjon- eller ikke-ledelse. Eksempelvis vil mange aktive ledere ha en høy hyppighet av ledelse innenfor både transformasjon- og transaksjonsledelse, og vil oftere enn mindre aktive leder, ligge innenfor transformasjonsledelse. Komponenter som intellektuell stimulans, karismatisk lederskap og inspirerende lederskap er hovedingredienser i transformasjonslederskapet som bygger videre på transaksjonslederskapet, og bidrar til positive effekter i de team og organisasjoner som ledes (Bass & Bass, 2008, s. 647-648).

3.3.2 Balansert Lederadferd

Balansert lederadferd kjennetegner god og effektiv lederadferd og det norske Forsvaret har selv utviklet og benytter modellen som hovedmodell for all lederskapsutdanning- og utvikling i Forsvaret (Johansen et al., 2019, s. 175-179; Forsvaret, 2015, s. 5-6; Forsvaret, 2020, s. 9-10; Hæren, 2018, s. 8-9). Balansert lederadferd består av samspill- og relasjonsorientert lederadferd, oppdragsorientert lederadferd og utviklingsorientert lederadferd og et godt lederskap skal balansere disse på en god måte. I tillegg ligger det å være en god rollemodell, som særlig viktig adferd for god ledelse, utenpå disse (Forsvaret, 2020, s. 9-10). Hvordan disse fire adferds-orienteringene presenteres begrepsmessig og står i forhold til hverandre varierer noe, se figur 3-5 under, og det kan derfor sies å ha vært en utvikling frem til i dag, fra Luftkrigsskolens initiativ om å lage et kontekstspesifikt instrument for lederutvikling i forsvaret. Initiativet ble overtatt av Forsvarets Høgskolen (FHS) og jobbet videre med, gjennom oppdrag om dette i virksomhetsplanene for 2011 og 2012 (Johansen et al., 2019, s. 175-176; Forsvaret, 2015, s. 5).



Figur 3-5 Modeller for balansert lederadferd. Fra venstre; **Modell 1:** Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (2012) & Forsvarets Håndbok 360°MIL Lederutviklingsverktøy (2015). **Modell 2:** Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren (2018). **Modell 3:** Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020).

Adferds-orienteringene

Samspills- og relasjonsorientert adferd handler om lederens evne til å utvikle de menneskelige ressursene gjennom å skape gode relasjoner i avdelingen og legge forholdene til rette for samarbeid. Dette gjøres primært gjennom «å bygge gjensidig tillit, samarbeid, jobbtilfredshet og identifisering med gruppen og oppgavene» (Forsvaret, 2020, s. 9). Med *oppdragsorientert adferd* menes planlegging, personell disponering, fordeling av ressurser, klargjøring ansvarsområder og mål, oppfølging av arbeid og kvalitet på utførelse og iverksette tiltak og løse problemer som oppstår. Denne adferds-orienteringen er rettet primært mot å øke effektiviteten med fokus på struktur og prosesser (Forsvaret, 2020, s. 9). *Utviklingsorientert adferd* skal oppmuntre til kreativitet og nye ideer, og tilrettelegger for kollektiv læring. Utviklingsorientert adferd er rettet mot å forstå omgivelsene for å kunne gjøre tilpasninger gjennom utvikling og endringer i møte med nye situasjoner (Forsvaret, 2020, s. 9). *Balansert lederadferd* innebærer å tilpasse og balansere egen adferd til det til enhver tid gjeldende behov i teamet man er en del av. Det viktige er å forstå hvordan egen adferd påvirker andre og hvordan andres adferd påvirker en selv (Forsvaret, 2020, s. 10). Rollen som *rollemodell* vil påvirke hvordan man utøver balansert lederskap. Det er derfor viktig for Forsvaret å fokusere på å utvikle den gode rollemodellen. Med dette menes å være en leder som tar ansvar for å etterleve og utvikle verdier, krav og forventninger i sin avdeling gjennom å gå foran og vise vei med gode holdninger, etisk skjønn og hensiktsmessige risikovurderinger. En god rollemodell er bevisst egne styrker og svakheter, og har stor forståelse for seg selv og sine omgivelser, og er derfor ydmyk og fleksibel i møte med andre og deres behov (Forsvaret, 2020, s. 10). I et leder- og ledelsesutviklingsperspektiv skal det også sies at det er modellen balansert lederadferd som danner grunnlaget for Forsvarets 360°MIL Lederutviklingsverktøy (Forsvaret, 2015).

3.3.2.1 Teoretisk fundament

Balansert lederadferd som ledelsesmodell, -teori og -verktøy bygger på et solid teoretisk grunnlag (Johansen et al., 2019, s. 175-179; Forsvaret, 2015, s. 24-26). Ved utviklingen av balansert lederadferd ble det tatt utgangspunkt i tre av Yukls fire metakategorier for lederadferd; Oppgave- (*task-*), relasjons- (*realions-*) og endringsorientering (*change-oriented*) (Yukl, 2012, s. 67-75), se tabell 3-1. De tre nevnte er hans tre opprinnelige metakategorier som var en videreutvikling av to-faktor dikotomien oppgave- (*task-*) og personorientert (*people-oriented*) adferd fra 1950- tallet (Yukl, 2010, s. 68-71). I tillegg tok arbeidet med balansert lederadferd utgangspunkt i begrepet rollemodell som allerede var en viktig del av Forsvarets kultur og systematisert i utdanning, trening, øving og daglige virke, samt innehadde egenskaper og adferd som var spesielt viktig for de farlige kontekstene (Johansen et al., 2019, s. 175-176). Arbeidets sluttprodukt ble en tredeling med metakategoriene oppdragsfokus, utviklingsfokus og rollemodell, se tabell 3-2, der utviklingsfokus tok inn over seg Yukls relasjons- og endringsorientering (Johansen et al., 2019, s. 176-177; Forsvaret, 2015, s. 29). Med forbehold om feilkilder fant en sammenliknende undersøkelse ut at transformasjonsledelse hadde meget sterke sammenhenger med de tre metakategoriene, og det ble gjort ytterligere funn for at de var forbundet med effektivitet i rollen som leder gjennom sammenlikninger mot resultat- og offisersvurderinger av prestasjoner i Forsvaret (Johansen et al., 2019, s. 178). I *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* fra 2012 endrer så tredelingen seg til fire begreper, ved at samspill blir tatt inn i modellen. I *Håndbok for 360°MIL Lederutviklingsverktøy* beskrives samspill som å ta inn over seg elementet *anerkjennelse/kommunisere mestring* fra metakategorien *utviklingsfokus*, og elementet *vise hensyn* fra metakategorien *rollemodell* (Forsvaret, 2015, s. 29). Disse fire begrepene er de som følger modellen frem til dagens modellform og danner grunnlaget og utgangspunktet for ledelse og leder- og ledelsesutvikling i Forsvaret (Forsvaret, 2020).

Tabell 3-1 Yukls fire metakategorier (Yukl, 2012, s. 68)

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

Tabell 3-2 Metakategoriene for balansert lederadferd (Forsvaret, 2015, s. 29)

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

3.3.3 Leder- og Ledelsesutvikling

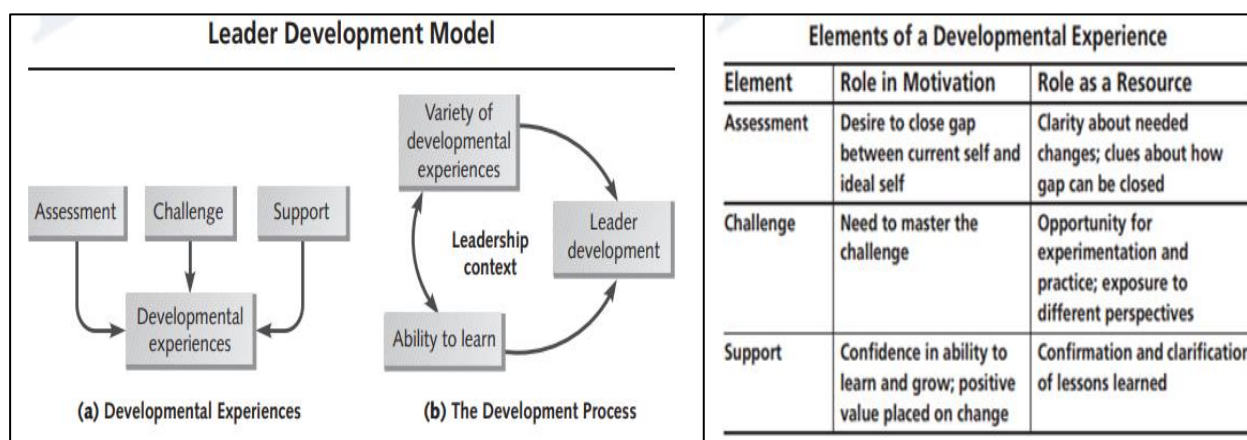
For å gi det mest oppdaterte og anerkjente teoretisk perspektivet på leder- og ledelsesutvikling har oppgaven valgt å ta utgangspunkt i en av de mest-publiserende forfatterne David V. Day, og i den mest innflytelsesrike publikasjonen på fagfeltet, *The Leadership Quarterly* (Vogel et al., 2021, s. 11-12). I tillegg benytter oppgaven anerkjente meta-studier gjort av effektiviteten av ledertreningsprogrammer (Lacarenza et al., 2017), og resultat av leder- og ledelsesutvikling på individ og team nivå (Day & Dragoni, 2015). Oppgaven legger mye vekt på organisasjonen *Center of Creative Leadership* (CCL) som er en svært anerkjent leverandør av tjenester og forskning på ledelse og leder- og ledelsesutvikling de siste 50år. Delkapittelet struktureres under overskriftene lederutvikling og ledelsesutvikling, men med en overvekt mot lederutvikling da det er å regne som en vesentlig del av ledelsesutvikling (Van Velsor et al., 2010, s 20-24), og i tillegg har forskningen, relativt til lederutvikling, hatt lite fokus på det kollektive i ledelsesutvikling (Wallace et al., 2021, s. 1-2).

I følge McCauley & Palus (2021) hevder flere at problemet med en rekke av industriens leder- og ledelsesutviklingsprogrammer er at de ikke er kontekstspesifikke i form av å være «*one size fits all*». De fokuserer på å endre adferd fremfor å rette fokus mot den underliggende innstillingen som er roten til adferden, og programmene er fokusert mot lederindividet og overser kollektive aspekter som arbeidsklima eller team prestasjoner (McCauley & Palus, 2021, s. 1). Da en teoretisk «oppskrift», «*one size fits all*», ikke virker hensiktsmessig, har fokuset vært rettet mot hva som er de viktige ingrediensene i god og effektiv leder- og ledelsesutvikling, samt hva som beviselig fungerer. I så henseende virker CCL som et fornuftig utgangspunkt da de refereres til å ha et perspektiv der leder- og ledelsesutvikling må gjøres til en del av organisasjonens hverdag for å fungere effektivt og optimalt (Day, 2011, s. 38). Samtidig som fokuset er rettet mot å skape effektiv ledelse, må det kombineres med å utøves på det riktige motivasjonsgrunnlag gjennom det Newstead et al. (2021) betrakter som dydsbasert ledelsestilnærming for å skape både effektivt, men også godt etisk lederskap.

3.3.3.1 Lederutvikling

CCL ved Van Velsor et al. (2010) presenterer gjennom sin «Two-part Model», se figur 3-6, en oppsummering av følgende tre hovedingredienser de mener skal til for at individer utvikler seg mest effektivt som ledere: «*1. Create a variety of rich and integrated developmental experiences that provide assessment, challenge, and support. 2. Enhance people`s ability to learn from experience. 3. Align leader development with the leadership context*» (Van Velsor et al., s. 18). Dette baserer de for det første på antagelser om at finnes mange forskjellige lederroller og prosesser, både formelle og uformelle, og at de fleste mennesker deltar i ledelse i løpet av livet. For det andre finnes det ikke en enkelt «beste måte» å lede eller utvikle ledere på da dette er avhengig av konteksten, og i så måte er lederutvikling

mest effektivt i den konteksten man skal utvikle seg i. Til slutt antas det at individer kan lære og utvikle seg til å bli mer effektive i lederroller og prosesser de er delaktige i (Van Velsor et al. 2010, s. 3-4).



Figur 3-6 Fra venstre; CCL Two-part Model, og Elementene for erfaringslæring knyttet til Two-part model (a) (Van Velsor et al., 2010, s. 4, 6)

Modellen synliggjør hvordan elementene; *assessment*, *challenge* og *support* (ACS) forsterker erfaringslæringen. De hevder ledere primært lærer gjennom erfaringer, men ikke alle erfaringer gir like mye læring. Eksempelvis lærer man mer i den første tiden av en ny jobb fremfor senere. En sjef som gir konstruktive tilbakemeldinger, gir mer læring enn en som ikke gjør det. Utfordringer som byr på praksis kombinert med tilbakemeldinger gir mer utvikling enn bare informasjon og ingen praksis. Situasjoner som utfordrer, gir tilbakemeldinger og støtter individer, gir mer utvikling enn situasjoner som mangler en av disse elementene. En erfaring, uavhengig av hva, vil være mer utviklende om den understøttes av elementene over. Et fokus på disse elementene vil motivere individet til å yte innsats for egen læring og utvikling, samt vil et fokus på elementene gi individet råmaterialet for læring og utvikling (Van Velsor et al., 2010, s. 4-6). Uten å forfølge det noe videre kan erfaringslæring også bli sett i perspektivet av en livslang prosess fra tidlig barndom til pensjonstilværelse (Liu et al., 2021), noe som indikerer dens sentrale rolle i utvikling av individer, samt vil erfaringer fra andre deler av livstilværelsen også spille en rolle for lederutviklingen.

Den andre delen av modellen, (b), synliggjør hvordan lederutvikling består av variasjoner av erfaringer kombinert med evnen til å lære. Et poeng er at erfaringene og evnen til å lære også forsterker hverandre ved at man kan bli flinkere til å lære av erfaringer, som igjen kan føre til at man oppsøker erfaringer man kan lære av. Til slutt synliggjøres konteksten hvor utviklingen finner sted. Dette være seg kultur, og alle aspekter av miljøet man befinner seg i, inkludert alle aspekter ved individene. Alle disse forholdene påvirker hvordan lederutviklingens ACS bør utformes og benyttes i konteksten (Van Velsor et al., 2010, s. 5-6). Fokuset på erfaringslæring som den primære kilden til lederutvikling i praksis,

understøttes gjennom Days (2011) presisering: «*In short, just about any experience has the potential to contribute to learning and development to the extent that it includes aspects of assessment, challenge, and support* (Van Velsor & McCauley, 2004, henvist i Day, 2011, s. 47). En annen viktig presisering er:

One of the most endemic practical issues in the field is the tendency to take an episodic view to development; that is an (implicit) assumption that development occurs only as part of a discrete program or a challenging job experience. What fails to capture is the more important point that what is learned from the program or experience and how it changes behavior or decision-making in future leadership situations is what really matters. (Day, 2011, s. 44)

Å utvikle ledere gjennom forsterket læring av erfaringer, bidrar så til spørsmålet om hva man utvikler og endrer på hos individet? Mange kognitive evner og personlighetstrekk er vanskelig å endre på, men følgende menneskelige evner kan utvikles slik at individet blir flinkere til å utøve ledelse gjennom å skape retning (*direction*), overensstemmelse (*alignment*) og forpliktelse (*commitment*) (DAC). Disse evnene er; *leading oneself, leading others og leading the organization*, og handler henholdsvis om å kontrollere egne tanker, følelser og handlinger, med følgende underkategorier; *self-awareness, ability to balance conflicting demands, ability to learn og leadership values*. *Leading others* handler om hvordan individet fungerer i et sosialt system, med følgende underkategorier; *ability to build and maintain relationships, ability to build effective work groups, communication skills og ability to develop others*. *Leading the organization* handler om evnen til å fasilitere måloppnåelse av organisasjonens arbeid og har følgende underkategorier; *management skills, ability to think and act strategically, ability to think creatively og ability to initiate and implement change* (Van Velsor et al., 2010, s. 14-18). Day & Dragoni (2015) redegjør for hva som er den akkumulerte kunnskapen om hva som fungerer av leder- og ledelsesutvikling. Deres funn kan i sum sies å understøtte CCLs tilnærmingen. Oppsummert konkluderer de med at selv om forskningen antyder at et individ, til en grad, er predisponert for lederutvikling gjennom personlighetstrekk og intelligens, vil utviklingen først og fremst finne sted gjennom erfaringer, målrettet intervensjon, utfordrende arbeidsoppgaver, mentorering og trening (Day & Dragoni, 2015, s. 135-144).

Lacarenza et al. (2017) sine funn om eksisterende ledertreningsprogrammets effekt og hvordan et ledertreningsprogram skal utformes og implementeres for å få best effekt, har en generaliserende evne til denne oppgaven tross at det omhandler systematiserte ledertreningsprogrammer, fordi den definerer ledertrening til å inkludere alle former for ledertrening, -utvikling, workshops med mer. For det første viser studien at ledertreningsprogrammer er mer effektive enn tidligere antatt. En viktig presisering er

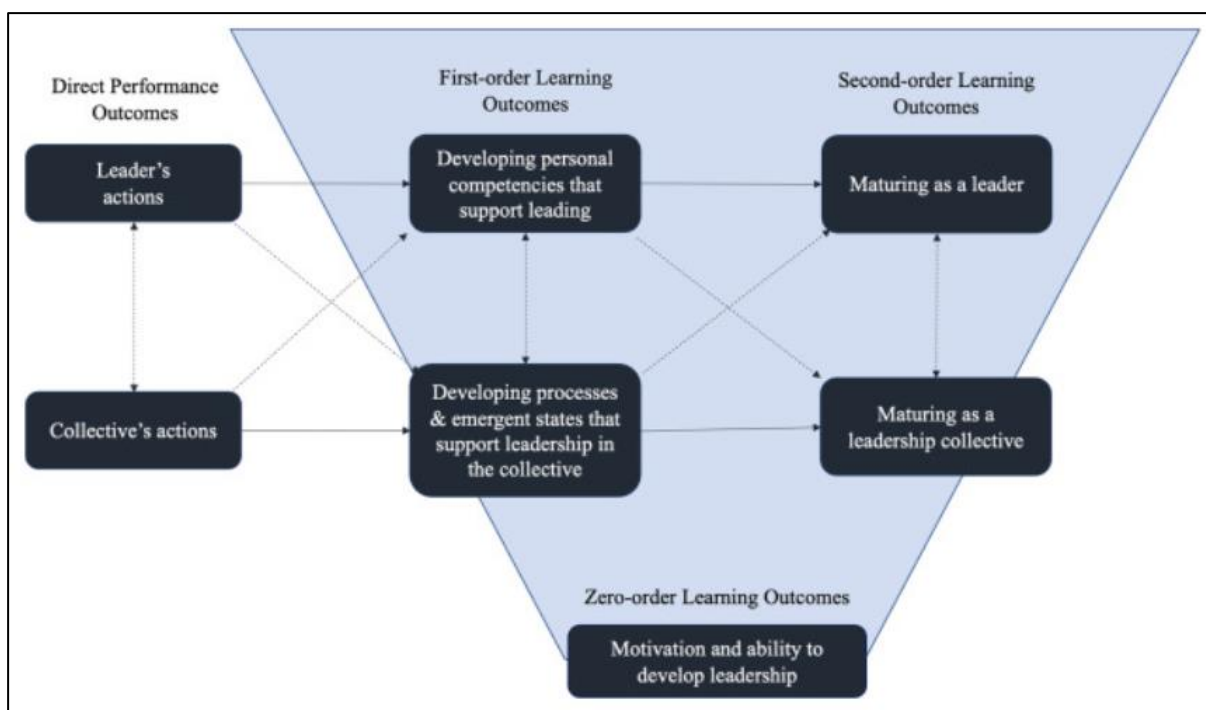
at programmene, med utgangspunkt i lederen, gir mer effekt «oppover» for organisasjonen som helhet enn for de underordnede. Studien viser også en positiv effekt hos alle ledere på alle nivå, dog vil ledere på høyere nivå i noe mindre grad endre sin lederadferd (Lacarenza et al., 2017, s. 1700-1702). Studien konkluderer videre med at det som fungerer best, er om ledertreningen er basert på en behovsanalyse og da ikke er «one size fits all», inneholder tilbakemeldinger og benytter flere former for trening og spesielt praktiske. Videre blir den mer effektiv om den blir gjennomført i «blokker» med tid imellom fremfor alt på en gang, og skjer «on-site», med fysisk tilstedeværelse og ikke er selvadministrert, men støttet av noen andre internt i organisasjonen eller eksterne. Studien viser også at det enkleste å tilegne seg og ta i bruk er «*hard skills*», altså eksempelvis businessferdigheter som problemløsning, dataanalyse eller å monitorer budsjetter. «*Soft skills*» som lederskap, personlighet og mellommenneskelige ferdigheter er vanskeligere å tilegne seg, men gir mer effekt for organisasjonen som helhet og lederens undergitte. Tross omfattende bruk av 360° tilbakemeldingsverktøy, brukt av ca 90% av større organisasjoner, er det et vesentlig behov for mer forskning for å kunne fastslå effekten. Studien konkluderer med at effekten av metoden er tvetydig og mer kompleks enn først antatt og i verste fall, ved negative tilbakemeldinger kan forpurre forbedring (Lacarenza et al., 2017, s. 1700-1707).

3.3.3.2 Ledelsesutvikling

Ved å se utvikling av ledelse som utvikling av noe kollektivt og ikke bare et individ, melder det seg ifølge CCL, også et behov for å justere definisjonen av ledelse fra det tradisjonelle perspektivet hvor man ser det som en prosess der en leder påvirker følgeren mot et felles mål, til en prosess hvor ledelse i form av DAC produseres i et kollektiv. Dette hjelper til med å forstå virkeligheten av at hele gruppen, teamet, organisasjonen bidrar til DAC i kollektivet (Van Velsor et al., 2010, s. 21-23). Denne definisjonsendringen og definisjonen av ledelsesutvikling endrer også hvordan man ser på utvikling av ledelse. Ledelsesutvikling innebærer derfor individuell utvikling, utvikling av relasjoner, teamutvikling, utvikling av organisasjonen, endring av adferdsmønstre i kollektivet og endring av systemer og prosesser i organisasjonen. Ledelsesutvikling blir derfor en prosess som retter fokus mot hele kollektivet og hele ledelseskulturen (Van Velsor et al., 2010, s. 23-24). Hvordan individer i et team eller kollektiv samlet sett produserer en samlet høy ledelseskapasitet er et spørsmål som ifølge Day & Dragoni (2015) trenger mer forskning. Selv om man tror at erfaringer som felles eksponering for spesifikke erfaringer over tid, og formelle intervensjoner i kollektiver øker denne kapasiteten, må dette verifiseres gjennom forskning. Samtidig peker forskningen på at organisasjoner er mest adaptive til dynamiske omgivelsene når en felles og tydelig DAC er produsert av flere individer i kollektivet med formelle og uformelle ledelsesroller. Forskning peker videre på at det er intensiv mellommenneskelig interaksjon som er sentralt for å øke denne kollektiv lederskapskapasitet over tid (Day & Dragoni, 2015, s. 149). For at kollektivet skal kunne produsere et slikt felles lederskap, viser forskningen til at grupped medlemmene

må føle trygghet og være komfortable seg imellom, samt godt kjent med hverandres ekspertiser og dele et felles tankesett om hvordan utføre lederskap. Tryggheten skapes gjennom tillit til hverandre og en følelse av individer som støtter hverandre og har god fagkunnskap som de verdsetter hos hverandre. Dette bidrar til å lette fordelingen av makt og lederskap internt i gruppen (Day & Dragoni, 2015, s. 147).

Gjennom en helhetlig tilnærming systematiserer og beskriver Wallace og hans kolleger hva som forbedres ved leder- og ledelsesutvikling på forskjellige nivå. De håper dette kan hjelpe i utarbeidelse og evaluering, og dermed forbedrer leder- og ledelsesutviklingen (Wallace et al., 2021 & Day et al., 2021, s. 3). Deres funn visualiseres gjennom modellen og tabellene under, se figur 3-7, tabell 3-3 og 3-4. De tar inn over seg kompleksiteten i læring gjennom at det finner sted på et individuelt og kollektivt nivå, gjennom kognitive, adferdsmessige og, emosjonelle og motiverende læringsutbytter, samt består de av; *direct performance outcome*, som representerer handlinger og er ikke læring i seg selv, men råmaterialet for læring gjennom erfaringer. *First-order learning outcome* som er endringer i kunnskap, ferdigheter og evner hos individer, eller fremvoksende tilstander og prosesser i kollektivet, som muliggjør ledelse. *Second-order learning outcomes* er produktene av modningsprosesser som resulterer i endrede lederidentiteter og utvidet felles forståelse for lederskap i kollektivet. Modningen styrker det som benevnes som *zero-order learning outcomes*, og er grunnlaget for leder- og ledelsesutviklingens læring på tvers av modellen (Wallace et al., 2021, s. 1-9).



Figur 3-7 Classification scheme of leader and leadership development learning outcomes (Wallace et al., 2021, s. 3).

Tabell 3-3 Multidimensional learning outcomes of leader and leadership development (Wallace et al., 2021, s. 5).

Learning level	Cognitive learning outcomes	Behavioral learning outcomes	Affective/motivational learning outcomes
Leader development	Declarative Knowledge Knowledge Organization Cognitive Strategies	Compilation Proceduralization Composition Automaticity	Attitudinal Motivational Self-efficacy Goal Setting/Commitment
Leadership development	Aggregated Knowledge Transactional Memory Systems Shared Mental Models	Compilation Proceduralization Process Shared Mental Models Automaticity	Attitudinal Emergent states Motivational Climate/culture Collective Self-efficacy

Tabell 3-4 Eksempler på First-, Second, and Zero-order læringsutbytter for leder- og ledelsesutvikling (Wallace et al., 2021, s. 5).

Exemplar First-, second-, and zero-order learning outcomes of leader development.

First-order learning outcome domains and examples	Second-order learning outcome domains and examples	Zero-order learning outcomes examples
Intrapersonal Competencies Creative thinking Problem-solving Decision making Personal courage Resilience Proactivity	Leader Identity Leader identity strength Leader identity centrality Leader identity integration	Learning agility Motivation to develop as a leader Metacognitive ability Self-awareness Implicit theories of leader development Developmental self-efficacy
Interpersonal Competencies Emotional intelligence Social intelligence Extraverted behaviors Warmth	Level of leader self-concept Individual, relational, collective identity	
Management Competencies Planning Delegating Monitoring Developing others Motivating others Empowering others Collecting, interpreting, and disseminating information Building networks Boundary spanning Advocating for change	Abstractions of leadership Leadership philosophy Transformational leadership Authentic leadership Servant leadership	
Technical Competencies Budgeting Sales skills Customer relations management HR processes Patient care Military tactics		

Exemplar First-, second-, and zero-order learning outcomes of leadership development.

First-order learning outcome domains and examples	Second-order learning outcome domains and examples	Zero-order learning outcome examples
Catalyst emergent states for leadership Psychological safety Group cohesion Group trust Collaborative problem-solving Collective identity Motivation to work on behalf of the collective Voice Social support Shared purpose	Common abstractions of leadership Common leadership philosophies Congruence Differentiation Collective leadership identities	Collective adaptive reflection Knowledge storage and retrieval systems
Collective Leadership Competencies Supporting team self-leadership Team staffing Defining mission Establishing expectations and goals Structure and planning Training and development Sensemaking Providing feedback Monitoring the team Managing team boundaries Challenging the team Supporting team leadership of other teams Monitoring other teams Setting overarching objectives Monitoring between team/cross organizational interactions Coordinating between team actions Prompting other teams	Social networks of leadership Structure of leadership networks Peer leadership networks Organizational leadership networks Cognition of and efficacy for engaging leadership networks Dynamic nature	
Collective Technical Competencies Financial planning Strategy Forecasting Operational planning		

4 Diskusjon

Kapittel 4 vil med grunnlag i presenterte funn fra studiens fokusområder og forskningsspørsmål; Hærens praksis, Hærens policy og anerkjente teori, diskutere og besvare oppgavens problemstilling - *Hvilken grad av samsvar er det mellom Hærens praksis, Hærens policy, og anerkjent teori om leder- og ledelsesutvikling?* Diskusjonen vil også knytte tanker til hvorfor virkeligheten er som den er og til slutt trekke frem studiens styrker og begrensninger.

4.1 Diskusjonstemaer og identifisering av disse

For å strukturere diskusjonen om graden av samsvar mellom hva hæren gjør av leder- og ledelsesutvikling, herunder både i praksis ute ved avdelingene og av policy, og hva teorien sier bidrar til å utvikle et mer effektivt lederskap i organisasjoner, herunder leder- og ledelsesutvikling, vil oppgaven ta utgangspunkt i utvalgte diskusjonstemaer. Temaene er valgt ut ifra forfatters identifisering av gjennomgående trekk for leder- og ledelsesutvikling i teorien spesielt, og også ved Hærens praksis og policy. Temaene er ikke uttømmende, og det finnes dermed åpenbart flere temaer som kan diskuteres og identifisere samsvar mellom det som kjennetegner utvikling av effektiv ledelse i praksisen, policyen og teorien. Identifiserte temaer vil beskrive nyansene og graden av samsvar mellom det enkelte tema og oppgavens tre fokusområder; praksisen, policyen og teorien, og samsvaret fokusområdene imellom. Gradene benevnes som; ingen-, liten-, middels- og stor grad av sammenheng, og vektet relativt til hverandre uten en klar definisjon av gradenes betydning, da det er beskrivelsene og nyansen dem imellom som er interessante. Hærens praksis vil beskrive i hvilken grad temaet praktiseres ute ved avdelingene. Hærens policy vil beskrive i hvilken grad temaet er ment å vektlegges i Hærens utøvelse, og teorien beskriver i hvilken grad den anser temaet som viktig for effektiv leder- og ledelsesutvikling. Følgende temaer er identifisert; *Felles syn på lederskap i organisasjonen, Helhetlig tilnærming til leder og ledelsesutvikling, Erfaringslæring og -utvikling, og Desentralisert ansvar*. Diskusjonen og konklusjonene under, rundt de utvalgte diskusjonstemaene og fokusområdene visualiserer studiens funn i tabell 4-1.

Tabell 4-1 Grad av samsvar mellom praksis, policy og teori, innenfor identifiserte temaer.

	<u>Identifiserte Diskusjonstemaer</u>			
	Felles syn på lederskap i organisasjonen	Helhetlig tilnærming	Erfaringslæring og utvikling	Desentralisert ansvar
Studiens Fokusområder <u>Hærens praksis</u> - I hvilken grad det praktiseres	Middels	Lav	Lav	Middels
<u>Hærens Policy</u> - I hvilken grad det skal vektlegges	Stor	Middels	Stor	Stor
<u>Teori</u> - I hvilken grad det støttes som viktig for utvikling	Stor	Stor	Stor	Stor

4.1.1 Felles syn på lederskap i organisasjonen

Med felles syn på lederskap i organisasjonen menes det i denne oppgaven en uttalt og omforent forståelse av hvilke type lederskap og ledelseskultur, og dens fulle utvalsrom som er besluttet og ønsket i organisasjonen for å oppnå best mulig ledelseeffekt. Temaet er primært identifisert som et tydelig og gjennomgående trekk ved styringsdokumenter om ledelse, og leder- og ledelsesutvikling i Forsvaret som redegjort for tidligere, og synliggjøres i *Forsvarets grunnsyn på ledelse* (2020) beskrevne hensikt:

Målsettingen med Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) er å skape et felles grunnlag for god og effektiv ledelse generelt, og militær ledelse spesielt, samt klargjøre de forventninger Forsvaret har til utøvelse av ledelse. Forventningsavklaringen gjøres gjennom å bevisstgjøre alle ansatte om hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn når Forsvarets ansatte skal jobbe sammen mot felles mål. (Forsvaret, 2020, s. 5)

I relasjon til leder- og ledelsesutvikling beskrives dette grunnlaget som utgangspunktet for all lederutdanning og, leder- og ledelsesutvikling i Forsvaret (Forsvaret, 2020, s. 17). Ut ifra uttalelsene, resonnementene og begrepsbruken til respondentene i fokusgruppene, fastslås deres kjennskap og forståelse for det uttalte grunnlaget for ledelse i Forsvaret som god. Dette vises gjennom diskusjonen rundt ledelse som er på linje med grunnsynet. Dette kan for det første, antageligvis forklares ved en allmenn kunnskap om at Forsvarets militære ledere på alle nivå blir «formet» gjennom utdanning ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner som man kan anta at blant annet legger grunnsynet på ledelse til

grunn for utdanningen, og i så måte skaper en høy grad av felles syn og forståelse av ledelse i hele organisasjonen. For det andre er styringsdokumentet om grunnsyn på ledelse fra 2012 eller 2020, det dokumentet flest respondenter har et forhold til.

Fra det teoretiske perspektivet er Forsvarets syn på ledelse godt teoretisk forankret gjennom ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse som blant annet ligger tett opptil transformasjonsledelse (Venemyr, 2005, s. 91). Balansert lederadferd bygger også på et solid teoretisk grunnlag (Johansen et al., 2019, s. 175-179; Forsvaret, 2015, s. 24-26), og begreper som ledelse, lederskap, styring og følgeskap, følger som beskrevet tidligere i oppgaven, den allmenne teoretiske begrepsforståelsen. Teori om leder- og ledelsesutvikling, som oppgaven har funnet frem til, fremhever i liten grad eksplisitte synspunkter om at et felles syn på ledelse er en viktig del av leder- og ledelsesutvikling. Day & Dragoni (2015) er en av få som eksplisitt nevner et felles tanke sett om hvordan utføre lederskap, som en av flere viktig «ingredienser» for at et kollektiv skal fungere godt og kunne produsere et effektivt felles lederskap. Shamir (2011) peker på en felles kognitiv forståelse mellom ledere på ulike nivå, da forstått å inkludere felles forståelse for ledelse, som en forutsetning for å lykkes med oppdragsbasert ledelse. På den måten kan man på individ-nivå si at leder/følger relasjonene i en organisasjon må ha en form for felles utgangspunkt og forståelse for å virke effektivt, noe ledelsesteorien generelt understøtter, og er til for. På et kollektivt ledelsesutviklingsnivå kan CCL sine beskrivelser av ledelsesutvikling som både retter seg mot individet, men også mot hele kollektivet og da hele ledelseskulturen (Van Velsor et al., 2010), implisitt sies å legge vekt på blant annet å utvikle og skape en felles forståelse for ledelse i organisasjonen. Det sammen gjør Wallace et al. (2021) som blant annet nevner *common abstractions of leadership* som et læringsutbytte innen ledelsesutvikling der kollektivet utvikler en felles oppfatning av hvordan tilnærme seg ledelse og hva det vil si å være en leder (Wallace et al., 2021, s. 5, 9). Om denne utviklingsprosessen fører til læring ute ved Hærens avdelinger i kontekster på lavere nivå kan ikke beviselig hevdes på bakgrunn av oppgavens empiriske funn, men respondentenes resonnementer rundt leder- og ledelsesutviklingsarenaer som; lederseminar, fastsatte møtearenaer i avdelingenes ukessyklus, uformelle samtaler og diskusjoner, med mer om ledelse, viser at det finner sted og kan sies å gi indikasjoner på at læring også finner sted, men ubevisst.

Et annet viktig perspektiv som Forsvarets styringsdokumenter fremhever som viktig i lys av temaet felles syn på ledelse og ledelseskultur, er etterlevelse av Forsvarets verdigrunnlag (Forsvaret, 2020, s. 4), i utøvelse av ledelse og leder- og ledelsesutvikling. Dette perspektivet kan sies å støttes av Newstead et al. (2021) som gjennomgående argumenterer for viktigheten av et lederskap og leder- og ledelsesutvikling som fokusere på både utvikling av effektiv ledelse, men også et etisk godt lederskap. Mest fremtredende mekanisme for ivaretagelse av verdi-perspektivet fremstår å være Forsvarets

gjennomgående fokus på adferds-orienteringen *rollemodell* i modellen balansert lederadferd (Forsvaret, 2020, s. 10). Rollemodell som en slik mekanisme for utvikling av godt etisk kompass hos individer og ledere fremheves også av Liu et al. (2021, s. 7) som betydningsfull, noe også respondentene i fokusgruppene trekker frem som viktige referanser på godt og dårlig lederskap i deres egen utøvelse.

Oppsummert kan det sies at Forsvarets policy helt tydelig vektlegger en felles forståelse for ledelse og ledelseskultur i Forsvaret som både er et grunnleggende utgangspunkt, og samtidig en ramme og målbilde for leder- og ledelsesutviklingen. Teorien kan sies å støtte dette på to måter. For det første er valgt ledelsesfilosofi, modell, og begrepsapparat med mer, bygget på et solid teoretisk grunnlag. For det andre beskriver den, både eksplisitt og implisitt, viktigheten av det å utvikle et felles syn på ledelse som viktig for å utvikle effektiv ledelse på individnivå, men spesielt på det kollektive nivå. Ute ved Hærens avdelinger er det en tydelig kjennskap og forståelse av den valgte ledelsen og ledelseskulturen, og hvilke forventninger som ligger til utførelse av effektivt og etisk lederskap. I hvilken grad dette, på lavere nivåer i organisasjonen, brytes ned og kontekstualiseres til en felles forståelse for ledelse og ledelseskultur på eksempelvis kompaninivået er vanskelig å anslå, men respondentene viser til at det finner sted, noe som gir gode indikasjoner på at læring og utvikling også finner sted, men ubevisst.

4.1.2 Helhetlig tilnærming til leder- og ledelsesutvikling

Med en helhetlig tilnærming til leder- og ledelsesutvikling mener oppgaven en tilnærming som tar inn over seg hele fenomenets kompleksitet og utslagsrom, samtidig som den skal muliggjøre en praktisk bruk. På den ene side har denne studiens avgrensning i det innledende kapittelet bort fra leder- og ledelsesutvikling i form av eksempelvis formell utdanning, kurs og mentorprogrammer bidratt til en smal tilnærming som ikke tar inn over seg helheten i leder og ledelsesutvikling. På den andre siden er det likevel relevant å diskutere temaet her, vel vitende om de manglende aspekter på helheten, da det finnes en helhet innenfor studiens avgrensning som er viktig å sammenlikne på tvers av oppgavens fokusområder i lys av problemstillingen. Temaet helhetlig tilnærming er indentifisert i teorien som viktig for å ha mest mulig effekt av leder- og ledelsesutvikling. McCauley & Palus (2021) viser til hvordan en rekke tilnærminger ikke har lyktes godt nok i møte med organisasjoners krav og forventninger fordi de har vært for smale i sin tilnærming og eksempelvis ikke tilpasset konteksten. Wallace et al. (2021) viser til hvordan teori, forskning og praksis har manglet en balansert helhetlig tilnærming til hvilke læringsutbytter leder- og ledelsesutvikling bidrar til og hva som forårsaker den læringen. Deres strukturering av kompleksiteten, til mulige læringsutbytter viser en helhetlig tilnærming som kan være et godt utgangspunkt for å designe og evaluere effektiv leder- og ledelsesutvikling til en organisasjons kontekst, slik deres ønskede utbytte av modellen er. Deres helhetlige tilnærming tar for det første inn over seg, både individnivået og det kollektive nivået, og viser hvordan læring skal finne

sted på et kognitivt nivå, adferdsnivå, og emosjonelt og motivasjonsnivå. Samtidig skjer læring ved tilegnelse av ferdigheter og kunnskap på den ene siden og modning på den andre. Lacarenza et al. (2017) beskriver hvilke tilnærming og ingredienser som gir mest effekt i ledertreningsprogrammer. I denne sammenheng er det naturlig å fremheve deres konklusjoner som viktige perspektiver på hva den helhetlige tilnærmingen bør ta inn over seg for å være mest mulig effektiv. Lederutviklingen bør være basert på en behovsanalyse, benytte tilbakemeldinger og flere former for trening og spesielt praktisk trening. Gjennomføringene bør spres utover i tid fremfor å gjennomføre alt samtidig, og bør gjøres med fysisk tilstedeværelse. Det bør fokuseres på «*soft skills*» fremfor «*hard skills*» da det gir mer effekt, tross at det er vanskeligere å tilegne seg.

Teorien peker på en kompleksitet av nivåer, perspektiver og «ingredienser» som må tilpasses konteksten. Hærens tilnærming beskrives gjennom *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018) og rammes inn av dens hensiktsformulering:

Hensikten med konseptet er å sikre godt lederskap og gode ledelsesprosesser på alle nivå i organisasjonen. Planmessighet og fokus på leder- og ledelsesutvikling er avgjørende for kvaliteten på Hærens ledere for å sikre operativ evne. Konseptet gir føringer for hvordan vi i praksis skal drive systematisk leder- og ledelsesutvikling i Hæren. (Hæren, 2018, s. 5)

Konseptet som helhet fremstår med en intensjonsbasert tilnærming, noe personalsjefen i Hæren også trekker frem og i så måte bekrefter i det individuelle intervjuet. Konseptet vektlegger blant annet kontekstnær og tilpasset leder- og ledelsesutvikling og utnyttelse av allerede eksisterende arenaer for læring. Konseptet fremhever utvikling og arenaer som både retter seg mot individet og det kollektivet, men med en klar overvekt mot lederindividet gjennom fokus på modellen for balansert lederadferd og kompetansemodellen for lederutvikling. Hærens tilnærming kan på den ene siden sies å være helhetlig da den ikke utelukker nivåer, perspektiver og «ingredienser» for utvikling. Dens modellering av rammeverket for konseptet, figur 3-2, og sterke vektlegging av læringskultur, styrker denne oppfattelsen ytterligere. På den andre siden er ikke en tilnærming helhetlig, kun ved å ikke gjøre ekskluderinger. Konseptet kan bli mer helhetlig, slik teorien beskriver det, gjennom modelleringer og forklaringer av blant annet hva som bevislig gir mest lederutviklingseffekt slik Lacarenza et al. (2017) beskriver det, og på den måten kan ledere på alle nivå som skal drive utviklingen, slik konseptet gir føringer om, forbedre utbytte av den utviklingsaktivitet som finner sted. En større vektlegging av de kollektive læringsutbyttene, samt en klarere differensiering av læring og utvikling på adferds-, kognitiv-, og emosjonelt og motivasjonsnivå (Wallace et al., 2021) ville kunne bidratt til en mer helhetlig tilnærming og mer utviklingseffekt. Samtidig skal et konsept være lettfattelig og anvendbart, og i så måte kan ikke

alt og alle deler av nivåer, perspektiver og «ingredienser» beskrives inngående, men beskrivelser som gir føringer om hvordan leder- og ledelsesutvikling bør gjennomføres og hva det skal fokuseres på, vil antagelig kunne bidra til en enklere overføring til praktisk utførelse.

Oppsummert konkluderer oppgaven med at teorien taler for en stor grad av helhetlig tilnærming for å skape effektiv leder- og ledelsesutvikling. Forsvaret og Hæres policy og konsept kan sies å ta dette inn over seg, men mangler presiseringer og strukturering av læringsnivåer og utbytter, spesielt i det kollektive perspektivet. Praksisen kan i liten grad sies å ha en helhetlig tilnærming fordi det preges av lav bevissthet til leder- og ledelsesutvikling og er tilfeldig og avhengig av den enkelte leders ønske om, og fokus på fenomenet.

4.1.3 Erfaringslæring og -utvikling

Læring og utvikling fra erfaringer er et vesentlig trekk i teoriens beskrivelse av hva som bidrar til å utvikle ledelseskapasitet, primært hos lederindividet, men også i kollektivet. Ledere lærer primært gjennom deres erfaringer (Van Velsor, 2010, s. 4) og så å si alle erfaringer har potensialet til å bidra til læring og utvikling (Van Velsor & McCauley, 2004, henvisning i Day, 2011, s. 47). Van Velsor et al. (2010) legger gjennom beskrivelser av deres Two-part model, figur 3-6, mye vekt på hvordan systematisering av en erfaring gjennom fokus på elementene *assessment*, *challenge* og *support* (ACS) forsterker erfaringslæringen. Hovedingrediensene de mener skal til for at individer skal utvikle seg mest effektivt som ledere er: «1. *Create a variety of rich and integrated developmental experiences that provide assessment, challenge, and support.* 2. *Enhance people's ability to learn from experience.* 3. *Align leader development with the leadership context*» (Van Velsor et al., s. 18). Day presiserer at det ikke er selve erfaringen som er viktig, men lærdommen og hvordan dette endrer adferd og beslutningstaking ved fremtidige lederskapsituasjoner som er viktig (Day, 2011, s. 44). Wallace et al. (2021) beskriver av *Direct Performance Outcome* på individ og det kollektive nivået representerer ikke lærings- eller utviklingsutbytter, men representerer råmaterialet for læring og utvikling gjennom opplevde erfaringer. Bruk av eksempelvis Van Velsor et al. (2010) *Two-part model* kan dermed bidra til en bevisst og systematisk forsterket læring av dette råmaterialet som bidrar til Wallace et al. (2021) *First-order*, *second-order* eller *zero-order* læringsutbytter, som er kjernen og målet med leder- og ledelsesutvikling slik Day (2011) siteres over.

På den ene siden anerkjenner og vektlegger *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018) erfaringslæring som et viktig element i lederutviklingen. For det første gjøres det ikke bare en anerkjennelse av erfaringslæring, men det beskrives en viktighet av å skape en god læringskultur i Hæren

som helhet og ledere på alle nivå sitt ansvar for å skape en god læringskultur innenfor kontekstene de har ansvaret for og deres viktighet som rollemodell. For det andre listes det opp en rekke arenaer og aktiviteter som allerede eksisterer i hverdagen og som bør utnyttes som utviklingsarenaer gjennom refleksjon og tilbakemeldinger på en systematisert måte. Flere av disse arenaene som eksempelvis ledersamling, evaluering og debriefingsarenaer, utviklingssamtaler, øving og trening, med flere, kan ut ifra en allmenn kunnskap sies å ha en form for systematikk i seg selv, slik konseptet beskriver som ønskelig. Som et verktøy for forsterket læring av erfaringene løfter konseptet frem den anerkjente teoretiker David A. Kolb sin modell for *Erfaringslæringsyklus* til bruk i hverdagen.

På den andre siden knytter ikke Hærens konsept erfaringslæring til konkrete læringsutbytter for utvikling av individer og kollektiver, men til dens rammeverk for lederutvikling i form av valgt lederskapsfilosofi, balansert lederadferd og kompetansemodell for lederutvikling, og kan sies å beskrive et utgangspunkt, ramme og mål for erfaringslæringen. Basert på dette kan det sies at Hæren i stor grad vektlegger utvikling og læring gjennom erfaringer som viktig og ønskelig for den leder- og ledelsesutvikling som skal utføres i det daglige. Likevel finnes det et potensiale for å ytterligere forbedre Hærens retningslinjer gjennom vektlegging av dette også på det kollektive nivå, samt trekke frem eksempler på læringsutbytter, og da presisere hva som kan være målet med erfaringslæringen, og derigjennom kanskje kunne forenkle praktisk utførelse og bevissthet.

Gjennom oppgavens undersøkelse av Hærens praksis ute ved avdeling trakk respondentene frem erfaringslæring, sammen med det å lære fra rollemodell og utislørte tilbakemeldinger som de viktigste formene for aktivitet og arenaer for læring. Oppgavens forståelse av hva erfaringer innebefatter, i lys av teorien og policyens beskrivelser, er nesten all aktivitet og påvirkning man blir utsatt for, å regne som erfaringer som kan bidra til læring. På den ene siden kan man i lys av dette og respondentenes suksessive opplisting av aktivitet og arenaer som bidrar til leder- og ledelsesutvikling si at Hærens praksis i stor grad praktiserer erfaringslæring. Respondentenes samlede opplisting innebefatter alle aktivitetene og arenaene som konseptet for leder- og ledelsesutvikling trekker frem, og mer. I sum refererer respondentene til at man samler erfaringer i mangfoldet av jobbstillinger og miljøforandringene man utsettes for, i form av å bytte tjenestesteder, avdelinger, kolleger og sjefer (rollemodeller), fysiske treningsarenaer, treningsscenarier og treningsformer på de nivåene man jobber. Det er de samme erfaringene respondentene hevder former og «styrer» hvordan de selv driver leder- og ledelsesutvikling av sine egne mellomledere og team.

På den andre siden er nevnte erfaringer preget av å være ubevisst leder- og ledelsesutvikling og tillegges i liten til ingen grad noen form for ACS, modell for Erfaringslæringsyklus eller annen forsterkende

tilnærming for å komme frem til læring og utvikling. Leder- og ledelsesutvikling finner sted, men er ubevisst, selv om noen av arenaene som nevnt over innehar en form for systematikk, er ikke systematikken rettet mot leder- og ledelsesutvikling primært, men er heller en ubevisst bieffekt av eksisterende aktivitet og arenaer. Av bevisst leder- og ledelsesutvikling er det kun medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser som anses å være bevisst aktivitet med mål om lederutvikling ute ved Hærens avdelinger. Bakgrunnen for denne overvekten av ubevisst leder- og ledelsesutvikling er en av oppgavens mest vesentlige funn. Dette kan for det første forklares gjennom et solid inntrykk av lav grad av bevisst kunnskap om leder- og ledelsesutvikling, tross respondentenes uttalte ønske om denne kunnskapen, ønske om beste praksis og et ønske om å drive og bli utsatt for leder- og ledelsesutvikling. For det andre har respondenten generelt lite kjennskap til *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018) da den kan sies å ha manglet tilstrekkelig aktualisering og implementering i Hæren. Respondentene konkluderer med at leder- og ledelsesutvikling fremstår å skje tilfeldig og opp til den enkelte sjefs interesse.

Oppsummert fremhever teorien erfaringer som den viktigste «ingrediensen» eller råmaterialet til læring og utvikling til mer effektiv ledelseskapasitet, både på individ og kollektivt nivå, men fordrer en form for systematisk tilnærming som eksempelvis ACS tilpasset den aktuelle konteksten. Hærens overordnede tilnærming kan også sies å vektlegge erfaringer som grunnlag for læring og utvikling på samme måte som teorien og i tillegg gi føringer om hvordan skape en lærende kultur. Leder- og ledelsesutviklingen skjer primært med utgangspunkt i erfaringer, men manglende kunnskap om leder- og ledelsesutvikling, beste praksis og kjennskap til *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018) bidrar til at det primært er ubevisst læring og utvikling. Det som skjer, er samtidig tilfeldig og avhenger av den enkelte sjefs interesse. I så måte er erfaringslæring og -utvikling innen leder- og ledelsesutvikling en ubevisst bieffekt av allerede eksisterende aktiviteter og arenaer, og anses derfor å bli praktisert i lav grad, tross at det av respondentene anses som den primære kilden til læring og utvikling.

4.1.4 Desentralisert ansvar

Temaet er identifisert primært i policy gjennom at Forsvaret og Hærens styringsdokumenter er eksplisitte på hvem som primært skal drive leder- og ledelsesutviklingen i organisasjonen. Leder- og ledelsesutvikling skal skje som del av utdanning og ute i avdeling, og det hviler et ansvar på sjefer og ledere på alle nivå å ta ansvar for sin egen og sine undergittes leder- og ledelsesutvikling i hverdagen og den konteksten hvor ledelse utøves (Forsvaret, 2020, s. 17). *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018) følger i så måte opp med samme presisering om ansvaret til sjefer og ledere på alle nivå, samt presiserer konseptet at den enkeltes engasjement er det viktigste for at utvikling skal finne sted. I

så måte er utførelsesansvaret plassert hos ledere og sjefer på alle nivå for å gjøre leder- og ledelsesutvikling til en del av Hærens hverdag noe som muliggjør utnyttelse av eksisterende arenaer og aktivitet, og kontekstilpasset til den konteksten ledelse utføres i, av det enkelte individ og kollektiv. Med utgivelse av konseptet ga daværende sjef Hæren eksplisitt føring til alle sjefer om å sette leder- og ledelsesutvikling på dagsorden i hverdagen (Hæren, 2018, s. Forord), noe som kan, som nevnt over, hevdes å ikke ha funnet sted. Konseptet er som nevnt intensjonsbasert, og gjennomføring av leder- og ledelsesutvikling er ifølge intervju med personalsjefen i Hæren, ikke ment å kontrolleres med kontrollpunkter, men heller en forventning, slik ledelseskulturen i Hæren er, at man «har tiltro til at sjefene bruker det som kommer ut, og de føringer og de oppdrag som gis, og løser de oppdragene» (Intervju med personalsjefen i Hæren, 2021). Personalsjefen resonerer i intervjuet om viktigheten av at man som offiser stiller krav til seg selv om å lederutvikle andre, fremfor å forvente å bli lederutviklet, og kan i lys av konseptets intensjonsstyring da være viktig og avgjørende. Dette passer også godt med inntrykket respondentene i fokusgruppene gir uttrykk for. Det er et ønske om tilgang på beste praksis og kunnskap om leder- og ledelsesutvikling i form av retningslinjer og prinsipper som de kan balansere med hverdagen og andre viktige prioriteringer fremfor et «rigid opplegg» som fort blir en papirtiger uten ønsket effekt. Forsvaret og Hærens styringsdokumenter kan på den ene siden sies å imøtekomme ønske om retningslinjer og prinsipper, men på den andre siden hjelper det lite når det ikke er godt kjent for utøvende personell.

Hva sier så teorien om hvem som skal drive leder- og ledelsesutviklingen i en organisasjon? På den ene siden argumenterer Lacarenza et al. (2017) for at ledertreningsprogrammer ikke bør være selvadministrert, men bør drives av noen interne, altså noen fra organisasjonens egen ledertreningsorganisasjon, eller noen eksterne, altså noen utenfra organisasjonen. Dette er først og fremst begrunnet i at selvadministrering av lederutviklingsprogrammer kan oppfattes som mindre seriøse og viktig, enn om en intern eller ekstern driver det, og dermed gi lavere motivasjon. Samtidig oppfordrer de til mer forskning på område da det finnes usikkerhet rundt årsakssammenhengen til at selvadministrering gir lavere uttelling (Lacarenza et al., 2017, s. 1690, 1702). På den andre siden kan det gjennomgående sies at CCL ved Van Velsor et al. (2010) oppfordrer til leder- og ledelsesutvikling som del av en organisasjons hverdag på de arenaer som eksisterer gjennom en kontekstilpasset ACS for å forsterke læringen og utviklingen av de erfaringene som oppstår. Dette er da på linje med Hærens uttalte ønske. Fallgraven er den tendensen som finnes om en implisitt antagelse om at utvikling bare skjer som en del av et program eller en utfordrende jobbopplevelse (Day, 2011, s. 44). Det sagt, skal det presiseres at læring og utvikling også finner sted gjennom erfaringer fra målrettede intervensjoner, utfordrende arbeidsoppgaver, mentorering og trening (Day & Dragoni, 2015, s. 144) i tillegg til hverdagens erfaringer.

For at leder- og ledelsesutvikling skal kunne drives av sjefene selv og være effektiv i hverdagen, kan det sies å kreve et visst kunnskapsnivå og bevissthet for å kunne forsterke erfaringene fra eksisterende arenaer og aktivitet gjennom eksempelvis en konteksttilpasset ACS. I lys av Lacarenza et al. (2017) sin studie vil denne oppgaven hevde at, tross selvadministrert utvikling, vil et godt kunnskapsnivå og evne til leder- og ledelsesutvikling som fører til en merkbar læring og utvikling, øke motivasjon for mer, da det oppfattes som en prioritet og positivt utbytte. I motsatt tilfelle kan lavt kunnskapsnivå og oppfattet «venstrehåndsarbeid» i en travel hverdag uten opplevd effekt, i så måte oppleves demotiverende og da med lavere utbytte.

Oppsummert kan det sies at Hærens utgangspunkt for å plassere utførelsesansvaret for leder- og ledelsesutvikling hos sjefene på de forskjellige nivåene er fordelaktig godt da den generelle kunnskapen om ledelse antas å være høy, gitt Forsvarets utdanningsløp av alle ledere. I tillegg kan det sies å være en stor grad av felles syn og forståelse for ledelse i hele organisasjonen som nevnt over. Ifølge fokusgruppene respondenter er det også et generelt stort ønske om å drive og motta leder- og ledelsesutvikling. I så måte kan man si at Hærens utgangspunkt for å lykkes ute ved avdelingene er godt, men mangler kjennskap til Hærens konsept i form av retningslinjer og prinsipper, og kunnskap om beste praksis for å prioritere leder- og ledelsesutvikling og være den bevisst. Teorien støtter generelt en slik tilnærming av desentralisert ansvar, men fremhever også målrettede intervensjoner, mentorering og trening som effektive, samt hevder Lacarenza et al. (2017), i et ledertreningsprogramperspektiv, at man skal være varsom med selvadministrering og får mest effekt når utført av interne eller eksterne personer.

4.2 Samsvaret mellom praksis, policy og teori

Som studiens tabell 4-1 klart viser er *Felles syn på lederskap i organisasjonen* sammen med *desentralisert ansvar*, de temaene med størst grad av samsvar mellom de tre fokusområdene. Det mest fremtredende bruddet i samsvar mellom fokusområdene er hvordan praksisen skiller seg ut med en tydelig lavere grad av samsvar enn de to andre som på den andre siden kan sies å samsvare i høy grad. Spesielt skiller temaene *helhetlig tilnærming* og *erfaringslæring og -utvikling* seg ut hvor bruddet i samsvar er størst. Bakgrunnen for dette tydelige bruddet i samsvar konkluderes med å skyldes Hærens avdelingers lave til ingen grad av kjennskap til Hærens retningslinjer, prinsipper og kunnskap om beste praksis innen leder- og ledelsesutvikling. Likevel klarer respondentene i fokusgruppene å sammen resonere og diskutere seg frem til å suksessivt nevne eller være innom det meste av aktiviteter, arenaer og prinsipper som Hærens konsept fremhever at skal utnyttes for leder- og ledelsesutvikling. Dette kan tyde på at det finnes en kollektiv forståelse av fenomenet og hva som skal til for å utøve effektiv leder- og ledelsesutvikling, men den er ikke bevisst eller del av den daglige tankevirksomheten. Denne

kollektive forståelsen burde i utgangspunktet ha fremmet mer bevisst leder- og ledelsesutvikling ved eksisterende arenaer og aktiviteter, samt noe mer formell og rendyrket leder- og ledelsesutviklingsaktivitet, men det kan basert på respondentenes resonnementer sies å ikke være tilfelle. Dette er tross beskrivelser av et generelt ønske om, og anerkjennelse av, leder- og ledelsesutvikling som noe viktig i hverdagen. En naturlig antagelse er at tid tilgjengelig for leder- og ledelsesutvikling er bakgrunnen for dette fraværet, men respondentenes beskrivelser viser tydelig en større begrensning i manglende kunnskap om beste praksis, og i så måte blir ikke leder- og ledelsesutvikling prioritert.

Selv om kjennskapen til retningslinjer, prinsipper og kunnskap om beste praksis ikke er stor og bevisst, vil det likevel alltid finne sted fordi vi som individer generelt, og i lederroller, følger-roller eller som del av et kollektiv vil lære og utvikle oss, om vi vil eller ikke, da alle våre erfaringer i form av inntrykk eller påvirkninger vil påvirke oss som individer gjennom livet slik Liu et al. (2021) beskriver det. I så måte skjer det alltid en form for leder- og ledelsesutvikling og vi kan derfor velge å være den bevisst eller ikke. I Hærens tilfelle skjer leder- og ledelsesutvikling på studiens tidspunkt i størst grad som noe ubevisst og er dermed et biprodukt av annen aktivitet og arenaer som allerede finner sted. Leder- og ledelsesutvikling kan på den ene siden kanskje sies å være noe så enkelt og naturlig, og skal kanskje ikke kompliseres for mye. På den andre siden viser studiens funn at leder- og ledelsesutviklingen som finner sted er unødvendig lite bevisst, gitt teorien og Hærens tydelige poengtering av forsterkende tilnærming som eksempelvis ACS for best mulig læring og utvikling.

4.3 Hvorfor er samsvaret mellom praksis, policy og teori som diskutert?

For det første viser de empiriske funn hos respondentene i fokusgruppeintervjuene en manglende kjennskap til leder- og ledelsesutvikling, beste praksis og *Konseptet for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*, noe som sannsynligvis kan antas å skyldes manglende aktualisering og lavt fokus i ute Hæren. På den andre siden er respondentene flinke til å resonere og snakke om ledelse generelt, samt klarer de sammen å finne frem til en stor del av leder- og ledelsesutviklingens utslagsrom. Dette kan tyde på en form for organisatorisk og kollektiv kunnskap, og forståelse som gir et godt potensial for leder- og ledelsesutvikling. Respondentene hevder at hvordan de selv gjennomfører leder- og ledelsesutvikling er lært av rollemodeller de selv har blitt utsatt for, dog viser studien at den er ubevisst. Hvor utgangspunktet for denne antatte ubevisste organisatoriske og kollektive kunnskapen kommer fra, er vanskelig å fastslå. En del av forklaringen kan være et generelt fokus på ledelse i organisasjonen gjennom utdanningsløpet alle ledere i Forsvaret må gjennom. En annen forklaring kan være at utvikling av ledere og ledelse har vært beskrevet i styringsdokumenter så tidlig som i 1974 gjennom *Utdanningsdirektiv (UD) 3-1: Veiledning i militært lederskap*, og at organisasjonen dermed har vært påvirket over lang tid og i en

større grad av styringsdokumenter som gis ut, tross respondentenes uttalelser om det motsatte. Dette er spekulasjoner basert på indikasjoner i denne studien, og overlates i så måte til videre forskning å finne ut.

4.4 Studiens styrker og begrensninger

Viktigste betraktning rundt studiens funn og konklusjoner er studiens gyldighet i form av den interne og eksterne gyldigheten, samt studiens pålitelighet som har vært gjennomgående diskutert og oppsummert i oppgavens metodekapittel. Denne studiens styrker og svakheter må først og fremst ses i lys av dette.

Diskusjonstemaene for diskusjon og konklusjoner av samsvaret mellom praksisen, policyen og teorien kan oppfattes som prinsipper eller faktorer som også kan benyttes i fremtidige studier og arbeid for å verifisere, kontrollere eller skape et slikt samsvar. Forfatter vil hevde at diskusjonstemaene langt på vei kan tjene dette formålet, men at en slik bruk må gjøres bevisst og med forbehold om at de uunngåelig har blitt utvalgt og formet av forfatters tolkninger og forståelse, og at det derfor kreves mer forskning for å kunne kalle de prinsipper eller faktorer. For denne studien har forfatter for det første vært gjennomgående bevisst denne begrensningen for å minimere risiko og utslaget av dette. For det andre har valget om en omfattende presentasjon av funn innenfor oppgavens tre fokusområder i resultatkapittelet vært viktig for åpenhet, og dermed ivarett studiens pålitelighet gjennom forenklet etterprøvbarehet. Forfatter anerkjenner at denne studiens bidrag til forståelse av leder- og ledelsesutviklingens virkelighet og fulle utslagsrom i Hæren er begrenset til nåværende tidspunkt. Fenomenet vil sannsynligvis gjennomgå videre utvikling i Hæren innenfor praktisk bruk og uttalte policy, samt hva teorien anerkjenner som god leder- og ledelsesutvikling. I så måte vil det være behov for ny forskning i takt med utviklingen innenfor en eller flere av disse tre fokusområdene for å forstå virkeligheten.

Til slutt er det viktig å minne om studiens innledende avgrensning bort fra eksempelvis formell utdanning, kurs og mentorprogrammer som en begrensning. I tolkning av denne studiens konklusjoner om virkeligheten er det viktig å være dette bevisst da de også spiller en vesentlig rolle i leder- og ledelsesutviklingen i Hæren, og henger sammen med denne studiens funn. På den andre siden har denne avgrensningen vært en styrke for studien gjennom å ha muliggjort mer inngående og dypere undersøkelser av Hærens praksis, Hæren policy og anerkjent teori, for å så finne samsvar mellom disse.

4.5 Samsvar med tidligere studier

Denne studien bygger delvis videre på funnene i Hågensen & Marthinsen (2019) og Arvola & Marker (2020) sine oppgaver. Denne studien og deres funn av hva som i praksis skjer av leder- og ledelsesutvikling ute ved Hærens avdelinger er svært like og forsterker disse funnenes eksterne gyldighet. Når det gjelder konklusjoner rundt Hærens policy sin teoretiske forankring, konkluderer denne oppgaven annerledes enn Hågensen & Martinsen (2019). Der de hevder Hærens konsept og Forsvarets policy har lav teoretisk forankring, har denne studien funnet det motsatte. Gjennom omfattende og kritisk gjennomgang av både Forsvaret og Hærens styringsdokumenter, og den allmenne teori og litteratur om fenomenet har denne studien vist et tydelig samsvar gjennom omfattende redegjørelse i resultatkapittelet og dernest gjennom diskusjonen i dette kapittel. Eksempelvis peker de på manglende retningslinjer for bruk av forsterkende tilnærminger til erfaringslæring, eksemplifisert med fravær av ACS eller liknende (Hågensen & Martinsen, 2019, s. 53). Denne studien har på den andre siden tydelig vist at dette er til stede i konseptet gjennom Kolbs Erfaringslæringssyklus og oppfordring om aktiv bruk av denne (Hæren, 2018, s. 7). Det begge studier enes om, er konseptets overveiende fokus på lederutvikling fremfor ledelsesutvikling, noe som er uheldig, samt manglende tydelighet på hva man skal utvikle eller lære gjennom den leder- og ledelsesutviklingen som er ønsket fra Hæren (Hågensen & Martinsen, 2019, s. 53).

5 Konklusjon

5.1 Oppsummerende konklusjoner og anbefaling

Formålet med denne studien var å fremskaffe dybdekunnskap om hva som gjøres av praktisk leder- og ledelsesutvikling ute ved Hærens avdelinger på daglig basis og deretter sammenlikne funn med Hærens retningslinjer og ønsker om dette og allmenn teori om leder- og ledelsesutvikling. Oppgavens problemstilling har derfor vært; *Hvilken grad av samsvar er det mellom Hærens praksis, Hærens policy, og anerkjent teori om leder- og ledelsesutvikling?* Studien bygger i så måte på tre fokusområder; Hærens praksis, Hærens policy og anerkjent teori, som utgjorde kjernen i studiens forskningsspørsmål som igjen har dannet grunnlaget for diskusjon og besvarelse av problemstillingen.

Samsvaret mellom Hærens praksis, Hærens policy og teorien skiller seg ut hvor Hærens praksis på den ene siden har en tydelig lavere grad av samsvar, enn de to andre. Hærens policy og teorien har på den andre siden høy grad av samsvar. Spesielt skiller temaene *helhetlig tilnærming til leder- og ledelsesutvikling* og *erfaringslæring og -utvikling* seg ut hvor bruddet i samsvar er størst. Bakgrunnen

for dette tydelige bruddet i samsvar konkluderes med å skyldes Hærens avdelingers lave til ingen grad av kjennskap til Hærens retningslinjer, prinsipper og kunnskap om beste praksis innen leder- og ledelsesutvikling. Likevel klarer respondentene i fokusgruppene og sammen resonere og diskutere seg frem til å suksessivt nevne eller være innom det meste av aktiviteter, arenaer og prinsipper som Hærens konsept fremhever at skal utnyttes for leder- og ledelsesutvikling. Dette kan tyde på at det finnes en kollektiv forståelse av fenomenet og hva som skal til for å utøve effektiv leder- og ledelsesutvikling, men den er ikke bevisst eller del av den daglige tankevirksomheten.

Om praksisen ute ved Hærens avdelinger har studien avdekket en manglende kjennskap til leder- og ledelsesutvikling, beste praksis og *Konseptet for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*, noe som sannsynligvis kan antas å skyldes manglende aktualisering og lavt fokus i Hæren. Likevel skjer det alltid en form for leder- og ledelsesutvikling som kan være bevisst eller ikke. I Hærens tilfelle skjer leder- og ledelsesutvikling på studiens tidspunkt i størst grad som noe ubevisst og er dermed et biprodukt av annen aktivitet og arenaer som allerede finner sted. En sannsynlig forklaring på fraværet av bevisst og formell leder- og ledelsesutvikling ville naturlig vært mangel på tid og prioritering, noe som også er en del av forklaringen, men det viser seg først og fremst å skyldes en kognitiv barriere i form av manglende kunnskap som sannsynligvis fører til manglende prioritering og utnyttelse av allerede eksisterende arenaer og aktivitet for leder- og ledelsesutvikling av individer og team. På den andre siden er Hærens utgangspunkt for leder- og ledelsesutvikling godt da den generelle kunnskapen om ledelse generelt synes å være høy, samt er det et felles syn på ledelse og ledelseskultur, og det finnes et ønske om utvikling. Hærens utgangspunkt for leder- og ledelsesutvikling fremstår derfor å være fordelaktig godt.

Hærens policy, i form av retningslinjer og ønske om leder- og ledelsesutvikling bygger primært på to styringsdokumenter; *Forsvarets grunnsyn på ledelse* (2020) og *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018). I tillegg finnes det andre styringsdokumenter som danner en regulerende og informativ ramme for leder- og ledelsesutviklingen. Kort oppsummert legger Forsvaret og Hæren ansvaret for den daglige leder- og ledelsesutviklingen på sjefer og ledere på alle nivå ute i virksomheten ved avdelingene, og utviklingen skal i så måte skje kontekstnært. Dette styres gjennom prinsipper, retningslinjer og på intensjon, og ikke gjennom «rigide» styringsmekanismer. Dette fremstår som et bevisst valg av Hæren og fremstå av respondentene som foretrukket metode. Styringsdokumentene fremstår som gjennomarbeidet med god teoretisk forankring, men retningslinjene og prinsippene viser seg å ha et overveiende fokus på lederindividet fremfor ledelse i kollektivet, samt mangler den tydelighet på hva som skal utvikles og læres gjennom den leder- og ledelsesutviklingen som er ønsket.

Anerkjent teori om god og effektiv leder- og ledelsesutvikling innenfor denne studiens avgrensning viser seg å finnes innenfor, men begrenses ikke av, de fire identifiserte diskusjonstemaene; *Felles syn på lederskap i organisasjonen, Helhetlig tilnærming til leder- og ledelsesutvikling, Erfaringslæring og -utvikling, og Desentralisert ansvar*. Spesielt viktig for leder- og ledelsesutvikling viser seg å være det å lære av alt råmaterialet erfaringer gir, gjennom en forsterket læringstilnærming. Enten gjennom Van Velsor et al. (2010, s. 4) sin Two-part Model eller andre metoder. Så å si alle erfaringer i alle deler av livet, men spesielt i det kontekstnære, har et potensiale for positiv utvikling av ledelseskapasitet hos individet og kollektivet. Det viktige er hvordan dette endrer ledelseskapasiteten til noe bedre for organisasjonen.

I lys av studiens konklusjoner anses det som riktig å komme med en konkret anbefaling til Hæren i lys av spørsmålet som nå melder seg; Hva så? Anbefalingen legger til grunn at Hæren fortsatt ønsker og anser leder- og ledelsesutvikling som så viktig for organisasjonen som uttalt i *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018) sin hensiktsbeskrivelse. For det første anbefales det å sette fokus på, og aktualisere konseptet spesielt, men leder- og ledelsesutvikling generelt slik at det blir en del av hverdagen ute ved Hærens avdelinger. På den måten trenger ikke leder- og ledelsesutvikling å oppleves som noe uangripelig og formelt som «stjeler» tid fra andre viktige ting. Hærens ledere kan på den måte gå fra ubevisst til mer bevisst leder- og ledelsesutvikling og dermed få mer læring- og utviklingsutbytte på de arenaer og aktivitet man allerede bruker tid på, slik konseptet legger opp til. For det andre er det et potensiale for videreutvikling av eksisterende konsept, selv om det vurderes som bra og med god teoretisk forankring. Konseptet bør i større grad være tydelig på hva som skal utvikles og læres i form av kunnskap, ferdigheter og evner hos individer, eller fremvoksende tilstander og prosesser i kollektivet, eller modningsprosesser som resulterer i endrede lederidentiteter og utvidet felles forståelse for lederskap i kollektivet slik Wallace et al (2021) beskriver. På den måte vil det være lettere å utøve leder- og ledelsesutvikling av praktikerne, samt vil balanseringen mellom lederutvikling og ledelsesutvikling være lettere å utnytte i det daglige.

5.2 Forslag til videre forskning

Arbeidet med denne studien har gitt flere ideer til videre forskning, som kan være spesielt nyttig for Hæren og Forsvaret. Som student og forfatter av denne studien vil jeg her komme med tre konkrete forslag. For det første kunne det vært nyttig å gjennomføre en kvantitativ studie basert på denne kvalitative studien for å måle leder- og ledelsesutviklingens praktiske utførelse og samsvar med Hærens retningslinjer og ønsker, samt teoretisk forankring, slik forfatters tidligste ambisjoner med denne studien var, som beskrevet i delkapittel 2.2. En slik studie kan eksempelvis bygge videre på denne studiens fire

diskusjonstemaer og samtidig ta mål av seg å lage et undersøkelsesdesign og spørreundersøkelse som kan gjenbrukes for videre målinger av hele populasjonen i Hæren eller Forsvaret og dermed være til hjelp for Forsvaret og Hæren i et leder- og ledelsesutviklingsperspektiv. En annen viktig og interessant tilnærming, er forskning på effekten av den leder- og ledelsesutvikling som finner sted i Hæren. Eksempelvis kan et eksperimentelt design (Jacobsen, 2015, s. 113-120) være en spennende måte å avdekke om mer bevisst tilnærming til leder- og ledelsesutvikling gir bedre effekt, og hvor mye eller lite ressurser i form av eksempelvis tid og innsats som trengs for å oppnå bedre effekt. Et siste forslag til forskning som gjentatte ganger i løpet av studien har utløst undring hos forfatter, er hvordan styringsdokumenter i form av eksempelvis konsepter blir implementert i Hæren. Eksempelvis har denne studien vist en mangel på sådan når det gjelder *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren* (2018), men antageligvis gjelder det også andre konsepter. Det nevnes eksplisitt i et av fokusgruppeintervjuene som synd at gode og gjennomarbeidede produkter bare gis ut uten en aktualisering som når nivåene nedover i strukturen. Samtidig er det et poeng å stille seg spørsmålet om hvor mange slike som skal gis ut og hvor omfattende de skal være? I hvor stor grad skal de aktualiseres uten at det blir en form for overdramatisering og da tar fokus bort fra andre viktigere ting? Det er mulig at det finnes god tidsaktuell forskning på dette, men gjennom enkle søk har ikke forfatter funnet frem til det, innenfor denne konteksten.

Litteraturliste

- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 2003(vol 14, issue 3), s. 261-295/ [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Arvola, O. J. K. & Marker, M. (2020). Troppssjefen. Alene i møte med virkeligheten?: En kvalitativ studie av troppssjefens egen lederutvikling etter fullført Krigsskole i Etterretningsbataljonen og i Telemark Bataljon. [Bacheloroppgave]. Krigsskolen
- Bass, M. B. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*. (4th Ed). New York. The Free Press
- Bergheim, K., Westli, H. & Eid, J. (2007). *Lederutvikling i Forsvaret: En evaluering av Forsvarets lederutviklingsprogrammer: KvinnTopp, Q-grupper, LUPRO og UFO*. Universitet i Bergen, Bergen.
- Bjørnæs, S. S. (2012). How can the Norwegian Leadership Development Program improve to better develop junior leaders? U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth.
- Brinkmann, S. & Kvale, S. (2015). *Det Kvalitative Forskningsintervju* (T.M. Anderssen & J. Rygge, Overs.). (3. utg.). Gyldendal Akademiske. (Opprinnelig utgitt 2009).
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, Quantitative & Mixed Methods Approaches* (utg 4.). Sage Publication.
- Chen, K-Y., Soh, S. & Ramaya, R. (2011). *Military leadership in the 21st century: Science and Practice*. Cengage Learning: Singapore.
- Dahl, M. O. (2018). *Krigsskolens lederutvikling: Krigsskolens utøvelse av lederutvikling – er den i samsvar med teori for lederutvikling?* [Bacheloroppgave]. Krigsskolen, Oslo.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode - en kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Day, D. V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*, 2000(vol 11, Issue 4), s. 518-613/ [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Day, D. V. (2011) Leadership development. I A. Bryman, D. Collinson, K, Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Red.), *The SAGE Handbook of Leadership*. (s. 37-50). London: Sage

-
- Day, D. V. & Dragoni, L. (2015). Leadership Development: An Outcome-Oriented Review Based on Time and Levels of Analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015(vol 2), s. 133-156/ <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Endregaard, C. (2014). *Lederutvikling: Læring og egenutvikling eller bare et hyggelig avbrekk fra arbeidshverdagen i koselige omgivelser* [Masteroppgave]. UiT Norges arktiske universitet.
- Folland, J. K. (2014). *Lederutvikling i Sjøforsvaret: En studie av betydningen av medarbeidersamtaler og tjenesteuttalelser* [Masteroppgave]. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2014). *Direktiv for HR-området*. Oslo
- Forsvaret. (2015). *360 grader, mil, lederutviklingsverktøy*. Oslo: Forsvarets høgskole.
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2009). *Defenisjonsliste over Forsvarets styringsdokumenter*. Oslo: FST/SEKR-FOBID
- Forsvarsstaben. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: FSJ 2019
- Forsvarets personell- og vernepliktsenter (FPVS). (2019). *Forsvarets personellhåndbok del F - Fellesbestemmelser*. Hamar
- Fredriksen, A. L. H. (2015). *Utvikling av lederidentitet: Et lederutviklingsprogramms betydning for utvikling av lederidentitet*. [Masteroppgave]. Universitetet i Oslo
- Husby, E. (2015). *Lederutvikling: Gjennomføres det lederutvikling av pliktserjantene fra HBS?* [Bacheloroppgave]. Krigsskolen.
- Hæren. (1974). *Utdanningsdirektiv (UD) 3-1: Veiledning i militært lederskap*. Oslo: Aktietrykkeriet.
- Hæren. (2016). *Karriere- og tjenesteplan Hæren – Hovedplan*. Bardufoss: Hærstaben.
- Hæren. (2018). *Konsept for leder og ledelsesutvikling i Hæren*. Bardufoss: Hærstaben.
- Hågensen, B. & Martinsen, G.T. (2019). *Lederutvikling i Hæren – hva er det?: En studie av leder- og ledelsesutvikling i Hæren*. [Masteroppgave]. Norges Arktiske Universitet.

-
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i Samfunnsvitenskaplig Metode* (3. utg.). Cappelen Damm AS.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H. & Boe. O. C., (2019). *Militær Ledelse*. Fagbokforlaget: Oslo.
- Johnsen, Å. & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret. *Magma Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2011(1), s. 42-50/
https://www.researchgate.net/publication/277182887_Ledelsesidealer_i_Forsvaret
- Konradsen, C. (2012). *Forsvarets lederutviklingspraksis og forankring i HR-strategi: Fullt og helt eller stykkevis og delt?* [Masteroppgave]. Krigsskolen.
- Lacarenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Salas, E. & Joseph, D. L. (2017). Leadership Training Design, Delivery, and Implementation: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2017(vol 102, no. 12), s. 1686 –1718/ <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000241>
- Lind, H. R. (2007). *Lederutvikling gjennom 50 år: En empirisk studie av Solstrandprogrammets formidling av kunnskap om organisasjon og ledelse i perioden 1953 – 1998* [Masteroppgave]. Universitet i Tromsø.
- Liu, Z., Venkatesh, S., Murphy, E. S. & Riggio, R. E. (2021). Leader development across the lifespan: A dynamic experiences-grounded approach. *The Leadership Quarterly*. 2021(Vol 32, Issue 5), s. 1-21/ <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101382>
- Luktvaslimo, O.J. (2013). *Ledelse og lederutvikling i Forsvaret: Status og veivalg*. [Masteroppgave]. Bedriftsøkonomisk Institutt (BI), Nydalen, Oslo
- Martinsen, Ø.L. (2015). *Perspektiver på Ledelse* (4. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS
- McCauley, C. D. & Palus, C. J. (2021). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*. 2021(vol. 32. Issue 5), s. 2- 15/
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>
- Mikalsen, R. & Holmen, M. (2016). *Hvordan Forsvaret utvikler sine offiserer*. [Masteroppgave]. Nord Universitet.
- Myrvold, T. (2009). *Luftforsvarets mentorprogram: Lederutvikling nytter eller nytte av lederutvikling?* [Masteroppgave]. Forsvarets Stabsskole.

-
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R. & Martin, A. (2021). We don't need more leaders – We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. *The Leadership Quarterly*, 2021(vol 32, issue 5), s. 2-11/
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101312>
- Nordgaard, M. (2014). *Fra tanke til handling: En kasusstudie av lederutvikling på Krigsskolen*. [Masteroppgave]. Norges tekniske-naturvitenskaplige universitet (NTNU).
- Repstad, P. (2004). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative Metoder i Samfunnsfag* (4. reviderte. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Shamir, E. (2011). *Transforming Command*. Palo Alto, CA: Stanford University Press
- Strengen, M. (2014). *Virker krigsskoleutdanningen?: Norske kadetters personlighetsutvikling gjennom tre år med offisersutdannelse*. [Masteroppgave]. Forsvarets Høgskole
- Størkersen, S. B. (2015). *Krigsskolens lederutvikling: Hvordan vet vi at den treffer?* [Bacheloroppgave]. Krigsskolen
- Uhl-Bien, M., Riggio, R.E., Lowe, K.B. & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 2014(vol 25, issue1), s. 83-104/
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984313001227?via%3Dihub>
- US Army. (2019). *Army Doctrine Publication ADP 6-0: Mission Command*. Washington, D.C: Headquarters, Department of the Army.
https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN18314-ADP_6-0-000-WEB-3.pdf
- Van Velsor, E., McCauley, C. D. & Ruderman, M. N. (2010). *The Centre for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass publications
- Venemyr, G. O. (2005). *Transformasjonslederen - Forsvarets lederideal?* [Masteroppgave]. Bergen: Norges Handelshøyskole
- Vogel, B., Reichard, R. J., Batistic, S. & Cerne, M. (2021). A bibliometric review of the leadership development field: How we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, 2021(vol. 32, Issue 5), s. 1-19/ <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101381>
- Wallace, D. M., Torres, E. M. & Zaccaro, S. J. (2021). Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leadership development. *The Leadership Quarterly*. 2021(Vol 32, Issue 5), s. 1-13/ <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>

-
- Wong, L, Bliese, P. & McGurk, D. (2003). Military leadership: a context specific review. *The Leadership Quarterly*, 2003(6), s. 657-692/
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1004&context=usarmyresearch>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Pearson Education, Inc.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 2012(vol.26, No.4), s. 66-85/
https://www.researchgate.net/publication/276183421_Effective_Leadership_Behavior_What_We_Know_and_What_Questions_Need_More_Attention

Vedlegg A: Intervjuguider

Intervjuguide Fokusgruppeintervjuer

Informasjon til intervjuobjekt

Innledningsvis ønsker jeg å understreke at dette er en ugradert oppgave om temaet Leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Hensikten med oppgaven er å undersøke hva som gjøres av leder- og ledelsesutvikling i hæren, både i avdelingene på daglig basis og av policyer på hærstabsnivå. Disse funn skal sammenliknes med relevant teori om leder- og ledelsesutvikling. Det handler altså ikke om å måle effektiviteten av leder- og ledelsesutvikling i hæren. Du er valgt ut som intervjuobjekt på grunn av din stilling og erfaring. Det er viktig at du sier tydelig ifra dersom du underveis i intervjuet bruker informasjon eller tematikk som du ikke ønsker å bli sitert på. Dere vil iht samtykkeerklæringen ikke bli gjengitt med navn, eller avdeling. Opplysningen vil være kompanisjefer i hæren.

Spørsmålsguide for intervjuer:

Kun hovedspørsmål som blir stilt og vist respondentene. Deretter vil underspørsmål bli benyttet muntlig av intervjuer vi hensiktsmessig. Er til hjelp for intervjuer og gir mulighet for presiseringer. Hensikten er å holde intervjuet så åpent som mulig.

Begrepsavklaring lederutvikling og ledelsesutvikling etter første spørsmål.

Tema 1: Hva gjøres av leder- og ledelsesutvikling ute ved Hærens avdelinger?

1. Hva legger dere i begrepene leder- og ledelsesutvikling og hvordan opplever dere at det praktiseres i Hærens?
 - a. Hva betyr begrepene lederutvikling, og ledelsesutvikling?
 - b. Hva tenker dere at bidra til leder- og ledelsesutvikling ute ved avdeling?
2. Hvordan har dere opplevd eller opplever dere at det legges opp til leder- og ledelsesutvikling ved din nåværende eller tidligere avdeling?
 - a. Hvilke konkrete tiltak har du opplevd?
 - b. Hva gjøres av bevisst eller ubevisst aktivitet som bidrar til leder- og ledelsesutvikling?
3. Hvilket ansvar føler dere at dere har for leder- og ledelsesutvikling?
 - a. Rolle: Som individ og egenutvikling, ansvarlig for andre lederes utvikling, og som undergitt til noen, i et følgeskap
 - b. Hvilket handlingsrom eller begrensninger har dere for utøvelse i det daglige?
4. Hvordan driver dere leder- og ledelsesutvikling i egen avdeling og hva styrer eller har formet hvordan dere i praksis, praktiserer det?
 - a. Utdanning gjennom kurs og/eller skole?
 - b. Gitte retningslinjer i form av konsepter, styringsdokumenter, muntlige meldinger eller involvering fra overordnede nivåer?
 - c. Praksis baserer seg på egne erfaringer?
5. Opplever dere å ha blitt gitt tilstrekkelig kunnskap om leder- og ledelsesutvikling gjennom din militære tjeneste (inkludert Krigsskolen) til å drive lederutvikling av deg selv og dine undergitte? Hvis nei, kan du si noe om hva du har opplevd manglende kunnskap om?

-
6. Hva bidrar til deres utvikling som ledere og ledelsesprosesser?
 - a. Hvilke arenaer finnes?
 - b. Hvilke konkrete ting bidrar til dette?

Tema 2: Hvilke policy og styringsdokumenter finnes i Hæren og Forsvaret for utøvelse av leder- og ledelsesutvikling?

7. Er dere kjent med styringsdokumenter utgitt av Forsvaret og Hæren om policy og retningslinjer for leder- og ledelsesutvikling, og hva synes du/dere eventuelt om disse?
 - Vis ja. I hvilken grad kjenner man til disse:
 - Vet at det finnes
 - Har lest en gang, og vil finne tilbake til dokumentene ved behov
 - Har god kjennskap til innholdet
 - Har benyttet dokumentene aktivt ved en eller flere anledninger
 - Har dere opplevd å bli stilt krav til å sette seg inn i disse? Evt hvordan?
 - Har dere opplevd at dere blir introdusert for eller forelest disse? Evt hvordan?
8. Er det, og eventuelt hvilke, beskrevne eller uskrevne policyer for utøvelse av leder- og ledelsesutvikling i de avdelinger dere har tjenestegjort?
9. Blir dere på noe som helst måte formelt eller uformelt målt i utøvelse av leder- og ledelsesutvikling og eventuelt «premiert»?
 - a. Burde dere det?
 - b. Hvordan?

Tema 3. Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren.

- De får mulighet til å lese og bla noen minutter i konseptet før siste tema blir stilt.

Siste Tema: Da vil jeg spørre de første spørsmålene i tema 1 på nytt, fordi det gjennom diskusjonen kan forventes å ha pågått refleksjon og dermed en utvidet forståelse av temaet og hva dere opplever, og som finner sted av leder- og ledelsesutvikling i det daglige ved Hærens avdelinger.

Intervjuguide Individuelt Intervju

Informasjon til intervjuobjekt

Innledningsvis ønsker jeg å understreke at dette er en ugradert oppgave om temaet Leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Hensikten med oppgaven er å undersøke hva som gjøres av leder- og ledelsesutvikling i Hæren, både i avdelingene på daglig basis og av policyer på Hærstabsnivå. Disse funn skal sammenliknes med relevant teori om leder- og ledelsesutvikling. Det handler altså ikke om å måle effektiviteten av leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Ei heller leder- og ledelsesutvikling ved utdanningsinstitusjonen eller kurs. Du er valgt ut som intervjuobjekt på grunn av din stilling og erfaring. Det er viktig at du sier tydelig ifra dersom du underveis i intervjuet bruker informasjon eller tematikk som du ikke ønsker å bli sitert på. Målet mitt med intervjuet er å få frem Hærens offisielle, men nyanserte, syn på leder- og ledelsesutvikling.

Spørsmål:

1. Kan du fortelle om hva Hæren legger i leder- og ledelsesutvikling og hvilken rolle dette skal ha i Hæren og ved dens avdelinger?
2. Hvilke forventninger har Hæren til utførelse av leder- og ledelsesutvikling ved Hærens avdelinger?
3. Hvilke styringsdokumenter er utgitt av Forsvaret og Hæren om policy og retningslinjer for leder- og ledelsesutvikling?
 - a. Eventuelt hvilke policyer og retningslinjer trenger Hæren for leder- og ledelsesutvikling?
 - b. I hvilken grad oppfattes styringsdokumentene å være implementert og hvordan følger man eventuelt opp etterlevelsen av disse?
4. Gjøres det annet arbeid, ut over produksjon av styringsdokumenter for å fremme leder- og ledelsesutvikling i Hæren?
5. Eventuelt hvilke uskrevde policyer for utøvelse av leder- og ledelsesutvikling er det i Hæren?
6. Hvilke handlingsrom og muligheter opplever du at finnes for å drive leder- og ledelsesutvikling i det daglige virket ved Hærens avdelinger?
7. Er det noe du vil tilføre som ikke har blitt spurt om, i den hensikt å svare ut nevnt problemstilling og forskningsspørsmål innenfor oppgavens beskrevne rammer?

Vedlegg B: Samtykkeerklæringer

Vil du delta i forskningsprosjektet

Fokusgruppeintervju

Leder- og ledelsesutvikling i hæren.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *undersøke hva som gjøres av leder- og lederutvikling i hæren*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å undersøke hva som gjøres av leder- og ledelsesutvikling i hæren, både i avdelingene på daglig basis og av policyer på hærstabsnivå. Studien skal sammenlikne funn i intervjuene med allmenn teori om leder- og ledelsesutvikling. Det handler altså ikke om å måle effektiviteten av leder- og ledelsesutvikling i hæren. Masteroppgavens foreløpige problemstilling er: «I hvilken grad er leder- og ledelsesutvikling i hæren teoretisk forankret?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Studenten Eirik Aarflot gjennomfører studien, som del av masterprogrammet ved Forsvarets Høyskole – Stabsskolen. Veileder er Oberstløytnant/Doktorgradsstipendiat Marius Herberg.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Ettersom studien omhandler leder- og ledelsesutvikling i hæren er det nødvendig å intervjuer personell som antas å, både ha hvert utsatt for og bidratt til, leder- og ledelsesutvikling i hæren, samt kan forventes å ha kjennskap til eventuelle policyer på området.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil bli gjennomført et strukturerte gruppeintervju på ca. 60-90 min. Det planlegges med anonym deltagelse, men det kan ikke garanteres at ikke noen i Forsvaret kan resonere seg frem til din deltagelse og derigjennom dine meninger. På grunn av etterrettelighet og mulighet for analyse av data til ferdigstillelse av oppgaven, vil det bli gjennomført lydopptak og tatt notater underveis.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det vil kun være meg som student og min veileder som vil ha tilgang på de data som jeg får fra deg.*

-
- *Dataene vil være lagret på mitt private brukerområde i forsvarrets skytjeneste og i notatbok. Dette vil bli slettet etter protokoll ved sensur på oppgaven.*
 - *Dataene vil publiseres som empiriske funn i masteroppgaven. Der vil de videre bli analysert opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven.*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er *utgangen av mai 2022*.

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?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Forsvarets Høyskole* 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:

- *Forsvarets Høyskole ved Oberstløytnant Marius Herberg og student Eirik Aarflot*
- Vårt personvernombud: *Forsvarets Høyskole anvender NSD som personvernombud*
- Ved administrative spørsmål kan Morten Flagestad ved FHS Stabsskolen kontaktes

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) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Oberstløytnant Marius Herberg (Veileder)

Eirik Aarflot (Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at data som jeg meddeler ikke kan garanteres anonymitet
- at intervjuet gjennomføres med lydopptak

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vil du delta i forskningsprosjektet

Individuelt Intervju Leder- og ledelsesutvikling i hæren.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hva som gjøres av leder- og lederutvikling i hæren. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med studien er å undersøke hva som gjøres av leder- og ledelsesutvikling i hæren, både i avdelingene på daglig basis og av policyer på hærstabsnivå. Studien skal sammenlikne funn i intervjuene med allmenn teori om leder- og ledelsesutvikling. Det handler altså ikke om å måle effektiviteten av leder- og ledelsesutvikling i hæren. Masteroppgavens foreløpige problemstilling er: «Hva gjøres av leder- og ledelsesutvikling i Hæren, og i hvilken grad er det teoretisk forankret?»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Studenten Eirik Aarflot gjennomfører studien, som del av masterprogrammet ved Forsvarets Høgskole – Stabsskolen. Veileder er Oberstløytnant/Doktorgradsstipendiat Marius Herberg.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Ettersom studien omhandler leder- og ledelsesutvikling i hæren er det nødvendig å intervjuer personell som har inngående kjennskap til eventuelle policyer på område og en grad av ansvar for hærens leder- og ledelsesutvikling.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil bli gjennomført et halv-strukturert intervju på ca. 45-60 min. Du vil få tilsendt spørsmålene i forkant av intervjuet. Dine meninger og ytringer kan i masteroppgaven kunne knyttes til deg i form av din stilling og funksjon i hæren. På grunn av etterrettelighet og mulighet for analyse av data til ferdigstilling av oppgaven, vil det bli gjennomført lydopptak og tatt notater underveis.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det vil kun være meg som student og min veileder som vil ha tilgang på de data som jeg får fra deg.*
- *Dataene vil være lagret på mitt private brukerområde i forsvarrets skytjeneste og i notatbok. Dette vil bli slettet etter protokoll ved sensur på oppgaven.*
- *Dataene vil publiseres som empiriske funn i masteroppgaven. Der vil de videre bli analysert opp mot det teoretiske rammeverket for oppgaven.*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er *utgangen av mai 2022*.

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?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Forsvarets Høyskole* 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:

- *Forsvarets Høyskole ved Oberstløytnant Marius Herberg og student Eirik Aarflot*
- Vårt personvernombud: *Forsvarets Høyskole anvender NSD som personvernombud*
- Ved administrative spørsmål kan Morten Flagestad ved FHS Stabsskolen kontaktes

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) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Oberstløytnant Marius Herberg (Veileder)

Eirik Aarflot (Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at data som jeg meddeler ikke kan garanteres anonymitet
- at intervjuet gjennomføres med lydopptak
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg C: Godkjenning NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Leder- og ledelsesutvikling i Hæren

Referansenummer

846908

Registrert

16.09.2021 av Eirik Winnæss Aarflot - eaarflot@mil.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Marius Herberg, mherberg@mil.no, tlf: 92211790

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Eirik Winnæss Aarflot, eaarflot@mil.no, tlf: +4797122447

Prosjektperiode

09.09.2021 - 30.06.2022

Status

24.09.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

24.09.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen såfremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 24.09.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte når godkjenningen fra Forsvarets forskningsnemnd også foreligger.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2022.

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: 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.

TAUSHETSPLIKT

Deltagerne i prosjektet har taushetsplikt. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere pasienter/elever/brukere.

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.

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Vedlegg D: Godkjenning Forsvarets forskningsråd



FORSVARET
Forsvarets høyskole

1 av 2

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

Vår dato 2021-10-01
Vår referanse 2021/033205-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Eirik Winnæss Aarflot
-
..

Kopi til
HÆR/BRIG N/PBN
HÆR/HMKG

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høyskole (FHS) har mottatt din søknad av 28. september 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave som omhandler leder- og ledelsesutvikling i Hæren. Det skal gjennomføres intervju med personell i Hæren, og tillatelse er innhentet fra de aktuelle avdelinger.

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 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 1. juni 2022.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting 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 følgende e-postadresse: fhs.datautlevering@mil.no

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

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

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