



FHS Krigsskolen

Bacheloroppgave

Balansert lederatferd i militære kontekst

Teoretisk og empirisk forankring av modellen for balansert lederatferd

av

Marte Lyngdal Karlsen og Cecilia Lundsgaard Kråkenes

Leveret som en del av kravet til graden:

**BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG
LANDMAKT**

Antall ord: 11205

Innlevert: April 2024

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Oppgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Jeg (Vi) gir herved FHS Krigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

Plagiaterklæring

Jeg (Vi) erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Jeg (Vi) har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Jeg (Vi) er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 04.04.24

(Signaturer) Marte Lyngdal Karlsen

Marte L. Karlsen

(Signatur) Cecilia Lundsgaard Kråkenes

Cecilia L. Kråkenes

Forord

I løpet av tiden på Krigsskolen har ledelse i strid vært et gjennomgående tema. Vi ønsket i oppstartsperioden til bachelor oppgaven å undersøke hvordan Forsvarets grunnsyn på ledelse, samsvarte med vår daværende forståelse av krav til ledere i strid. Dette har vært en spennende og lærerik utfordring, som har gitt oss en bredere forståelse for kravene til ledelse, i lys av militær kontekst.

Vi ønsker å takke bibliotekarene ved krigsskolen bibliotek for god støtte med litteratursøk og metodevalg, og vår veileder Haakon Hjortmo for god og konstruktiv oppfølging og støtte underveis i prosjektperioden.

Oslo, Krigsskolen, 04-04-2024

Sammendrag

Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) ble i 2020 revidert og utgitt, som et veiledende dokument for utøvelse av ledelse i det norske Forsvaret. Dokumentets hensikt er å skape et felles grunnlag og forventinger til utøvelsen av effektiv militær ledelse. FGL hevder at praktisk ledelse er atferdsorientert, og handler om evnen til å bygge konstruktive relasjoner. Modellen for balansert lederadferd presenteres deretter som den valgte modellen for utøvelse av ledelse i Forsvaret. Balansert lederadferd er delt inn i oppgave-, samspills- og relasjons-, og utviklingsorientert lederadferd, og handler om å kunne balansere adferds dimensjonene til situasjonsfaktorene. Ettersom at FGL, ikke henviser til teorien og empirien modellen for balansert ledelse er forankret i, ønsker studien å undersøke modellens teoretiske og empiriske grunnlag. Problemstilling er som følger: *Hva er det teoretiske og empirisk grunnlaget for Forsvarets ledelses modell – Balansert lederadferd?*

Resultatet av studien viser at modellen er teoretiske forankret i Yukls *Flexible Leadership theory*, og har empirisk støtte i oppgave- og relasjonsdimensjonene i Ohio- og Michigan-studiene. Til slutt forankres utviklingsorientert lederadferd i forskningen av Ekvall og Arvonen. De empiriske funnene viser at relasjonsorientert lederadferd er representativ for største delen av effektene tilknyttet organisasjonsadferder. Oppgave- og utviklingsorientert lederadferd fremstår til tross for dette som valide, og ved å kombinere de tre atferdene oppnås det størst totale effekt. Videre i oppgaven drøftes funnene i lys av militær kontekst.

Oppgavens konklusjon viser at oppdragsorientert, samspills- og relasjonsorientert, og utviklingsorientert lederadferd fremstår som valide i den militære konteksten. Relasjonsorientert lederadferd skaper gjensidig tillit og evner å skape alle organisasjonsatferdene som presenteres i studien. Oppgave- og utviklingsorientert lederadferd skaper derimot kun enkelte av organisasjonsatferdene. Samtidig så korrelerer oppgave- og utviklingsorientert lederadferd sterkere enn relasjonsorientert ledelse, i enkelt situasjoner i den militære konteksten. Dette er eksempelvis situasjoner med høy grad av risiko, og i konseptutvikling som følge av teknologisk utvikling. Balansert lederadferd fremstår derfor som valid, sett i militær kontekst. Militære ledere må derfor evne å tilpasse sin adferd etter situasjonsfaktorene og følgerne, for å oppnå effektiv militær ledelse.

Innholdsfortegnelse

Figurer og tabeller	v
Forkortelser	vi
1 Innledning	7
1.1 Tema og bakgrunn	7
1.2 Problemstilling	8
1.3 Avgrensninger	8
1.4 Begrepsavklaring	9
1.4.1 Trefning	9
1.4.2 Følger/følgere	9
1.4.3 Organisasjonsatferder	9
1.5 Disposisjon	10
2 Metode	12
2.1 Svakheter ved valgt metode.....	14
3 Teori	15
3.1 Militært lederskap og militær kontekst.....	15
3.2 Historisk gjennomgang av ledelsesforskning	19
4 Datainnsamling og analyse.....	26
4.1 Empirisk forankring til modellen for balansert lederatferd	26
4.2 Sammenhengen mellom balansert lederatferd og organisasjonsatferder	29
4.3 Oppsummering av funn	32
5 Diskusjon.....	34
5.1 Balansert lederatferd i lys av militær kontekst – under trefningen	34
6 Konklusjon	40
6.2 Forsalg til videre forskning	41
Litteraturliste	42

Figurer og tabeller

Figur 1: Forsvarets modell for balansert lederadferd, komponenter i en teori (Forsvaret, 2020, s.9)

Figur 2: Yukls *Flexible Leadership theory*, komponenter i en teori (Yukl & Lepsinger, 2004, s.13)

Tabell 1: eksempel på bakover kjedesøk

Forkortelser

FGL	Forsvarets grunnsyn på ledelse
FHS	Forsvarets Høgskole
LBDQ	Leader Behavior Description Questionnaire
LMX	Leader Member Exchange

1 Innledning

1.1 Tema og bakgrunn

Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) ble i 2020 revidert og utgitt, som et veiledende dokument for utøvelse av ledelse i det norske Forsvaret. Dokumentets hensikt er å skape et felles grunnlag og forventinger til utøvelsen av militær ledelse. Videre viser dokumentet til hvilke lederatferder, prinsipper og verdier som ligger til grunn for utøvelse av effektiv militær ledelse i Forsvaret. Balansert lederadferd beskrives i FGL som en modell for effektiv ledelse. FGL legger til grunn at for å oppnå effektiv militær ledelse kreves det situasjonsforståelse, situasjonstilpassing, troverdighet, robusthet, samhold og en tillitsbasert ledelseskultur. For Forsvarets ledere er evne til å utøve balansert lederatferd avgjørende for å kunne løse oppdrag og ta vare på soldatene. Balansert lederatferd er delt inn i oppgave-, samspills- og relasjons-, og utviklingsorientert lederatferd, og handler om å kunne balansere adferds dimensjonene.

FGL beskriver at «Grunnsynet er solid forankret i forskningsbasert kunnskap» - (Forsvaret, 2020, s.5), men det henvises ikke til forankringen i dokumentet. FGL ble i 2020 revidert etter en versjon fra 2012, og før denne en versjon fra 1983. 2012 versjonen inneholdt en modell for balansert lederadferd, dog divergerende fra 2020 versjonen. Dette skaper nysgjerrighet overfor hva det er som er endret innenfor ledelsesforskningen, som har ført til modellen vi benytter i dag. Ettersom FGL fra 2020 ikke henviser til teorien og empirien modellen for balansert ledelse er basert på, ønsker vi å undersøke dens teoretiske og empiriske grunnlag.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen er valgt basert på den overnevnte begrunnelse for teamet, og er som følger:

Hva er det teoretiske og empirisk grunnlaget for Forsvarets ledelses modell – balansert lederatferd?

For å systematisk presentere empirisk data tilknyttet problemstillingen, har vi valgt å besvare 4 forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene er som følger:

- 1. Hvilken teoretisk forankring har modellen for balansert lederadferd?*
- 2. Hvilken empirisk forankring har modellen for balansert lederadferd?*
- 3. Hva viser forskning om sammenhenger mellom de ulike lederatferdene i balansert ledelse og organisasjonsatferdene: ekstrarolleatferd, jobbprestasjoner, jobbtilfredshet, turnoverintensjon og organisasjonsforpliktelse?*
- 4. Er den teoretiske og empiriske forankringen til modellen for balansert ledelse, valid i den militære konteksten?*

1.3 Avgrensninger

I FGL presenteres ikke utelukkende modellen for balansert lederatferd, men i tillegg forholdet mellom styring og ledelse, Forsvarets verdier og holdninger, kommando og kontroll og oppdragsbasert ledelse. Studien vil ta for seg modellen for balansert ledelse og i noen grad vise sammenhengen mellom balansert ledelse og oppdragsbasert ledelse. Videre har vi avgrenset oss fra rollemodell dimensjonen i Forsvarets modell for balansert ledelse. Ved å avgrense til å utelukkende forske på lederatferdene i modellen, muliggjør vi en dypere redegjørelse for teorien, empirien og diskusjonen om modellen og dens betydning.

Videre avgrenses oppgaven til ledelsesforskning fra etter 1900-tallet. Bakgrunnen for dette er at forskning før 1900-tallet, ikke anses som relevant for problemstillingen. Innenfor organisasjonsadferdene, skal vi kun ta for oss følgende effekter: ekstrarolleatferd, jobbprestasjoner, jobbtilfredshet, turnoverintensjon og organisasjonsforpliktelses. Disse er valgt, da de er blant de mest omtalte effektene av ledelse (DeGroot et al., 2000; Dulebohn et al., 2011; Gerstner & Day, 1997). Relevansen ved å ta med organisasjonsatferdene kommer av at ledelse innebærer sosial påvirkning rettet mot følgerne og deres arbeid, da adferden i organisasjonen. Forskningsspørsmål 4 i diskusjonskapittelet søker å sette lys på balansert lederadferd i militær kontekst. Militær kontekst avgrenses til å i hovedsak ta for seg ledelse i trefningen, ettersom at dette anses for å være sentralt i den militære konteksten.

1.4 Begrepsavklaring

Hensikten med begrepsavklaringen er å sørge for at leseren er innforstått med begrepene som nyttes i studien. Det er valgt å redegjøre for begrepet; trefning, følger/følgere og organisasjonsatferdene spesifisert i forskningsspørsmål 3. Begrepsavklaringen om trefningen og organisasjonsatferdene vil skape klarhet i hva forskningsspørsmål 3 og 4 søker å svare på. Videre vil det redegjøres for begrepet følger/følgere da dette er et begrep som konsekvent benyttes videre i studien.

1.4.1 Trefning

Trefning forstås som en interaksjon mellom troppsføreren på den ene siden og partene, da fienden eller sivile på den andre (Krigsskolen, 2016, s.2). Dette vil si to parter som strider, hvor det må brukes militære styrker for å løse et gitt oppdrag.

1.4.2 Følger/følgere

Videre i studien vil begrepene følger/følgere bli benyttet som ekvivalent til dem som blir ledet av noen. I drøfting av militær kontekst vil følger/følgere bli omtalt som soldat/soldater. Her vil også mellomledere benyttes for underordnede ledere, med hensikt å skape skille mellom mellomleder og soldat.

1.4.3 Organisasjonsatferder

Det vil redegjøres for definisjonen av organisasjonsatferdene som studien vil benytte i forskningsspørsmål 3. De utvalgte organisasjonsatferdene er valgt basert på at de er blant de mest omtalte effektene innenfor ledelsesforskningen (DeGroot et al., 2000; Dulebohn et al., 2011; Gerstner & Day, 1997).

Ekstrarolleatferd

Ekstrarolleatferd beskrives som ønsket og evnen en medarbeider har til å arbeide utover det som er forventet av vedkommende, for å oppnå resultater for organisasjonen (Martinsen, 2019, s.152). Eksempelvis å tilby hjelp til kolleger og lete etter oppgaver utover det de er blitt tildelt.

Jobbprestasjon

Jobbprestasjon er måloppnåelsen som en følger, leder eller organisasjon oppnår.

Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet handler om hvor fornøyd en følger er med jobben og organisasjonen som vedkommende er en del av (Gerstner & Day, 1997, s.830).

Turnoverintensjon

Turnover intensjon er forklart som «ståtid», det vil si følgernes ønske om å forlate eller bli værende i en organisasjon (Hjortmo, 2023a, s.69).

Organisasjonsforpliktelse

Organisasjonsforpliktelse ble i en studien definert som holdningsmessig og atferdsmessig forpliktelse til organisasjonen (Gerstner & Day, 1997, s.830). For å utdype handler organisasjonsforpliktelse om at følgerne føler på et forpliktende forhold til sin organisasjon (Martinsen, 2019, s.425).

1.5 Disposisjon

Studien er disponert med kapittel 1 metode, etterfulgt av teori, datainnsamling og analyse, diskusjon og konklusjon. Metodekapittelet viser til fremgangsmåten som er benyttet for å komme frem til svar på forskningsspørsmålene og problemstillingen. Metoden som er valgt er en litteraturstudie med kjedesøk som søkemetode.

Teorikapittelet vil definere ledelse for deretter å redegjøre for den militær kontekst og ledelse innenfor militær kontekst, herunder en beskrivelse av Forsvarets modell for balansert ledelse. Videre vil teorien besvare forskningsspørsmål 1, ved å vise til en historisk gjennomgang av ledelsesforskning som ledet opp til modellen for balansert ledelse, og på denne måten gi den teoretisk validitet.

Datainnsamling og funn vil besvare forskningsspørsmål 2 ved en redegjørelse av de empiriske funnene som er lagt til grunn for modellen for balansert lederatferd. Videre vil forskningsspørsmål 3 besvares ved å presentere og redegjøre for sammenhengene mellom lederatferd og organisasjonsatferder. Ved å identifisere hvilke effekter balansert lederatferd skaper, vil det kunne bidra til forståelse for hvilke atferder som er egnet i spesifikke situasjoner.

Diskusjons kapittelet vil besvare forskningsspørsmål 4, ved å drøfte funnene gjort i tidligere forskningsspørsmål, i lys av militær kontekst og spesifikt under trefningen. Perspektiver fra før og etter trefningen vil bli supplere til diskusjonen, men trefningen vil være hoveddelen av drøftingen.

Avslutningsvis følger en oppsummering og konklusjon av delkonklusjonene fra forskningsspørsmålene, og svar på problemstillingen. Til slutt vil forslag til videre forskning presenteres.

2 Metode

For å svare på problemstillingen er det valgt å gjennomføre en litteraturstudie. Basert på temaet om modellen for balansert lederatferd er det hensiktsmessig å benytte litteraturstudie som metode, da dette vil bidra til en dypere forståelse for det empiriske og teoretiske grunnlaget for modellen. Dette kapitlet vil redegjøre for hvordan litteraturstudien er gjennomført, og hvilke metodiske valg som er tatt.

Hensikten med metoden er å kunne frembringe data på en systematisk, gyldig og troverdig måte, og den viser til fremgangsmåten for datainnsamlingen (Dalland, 2021, s.54-56). For å besvare problemstillingen er den valgte metoden litteraturstudie, som handler om å samle inn allerede eksisterende data (Dalland, 2021, s.199). Litteraturstudie vil bidra til å svare på problemstillingen da det handler om å samle inn, vurdere og presentere relevant data, som viser til ulike funn og bredde innenfor studiens tema.

Metodisk fremgangsmåte

Den metodiske fremgangsmåten for å samle inn relevant data til problemstillingen, er kjent som «snowballing», oversatt til norsk som kjedesøk. Et kjedesøk er en søkemetode som baserer seg på kildene fra utvalgt litteratur for å finne ny litteratur innenfor et tema (Wohlin, 2014). Det skiller mellom to ulike former for kjedesøk, fremover og bakover. Fremover kjedesøk tar for seg en primærkilde og finner ny litteratur som siterer eller referer til primærkilden (Wohlin, 2014). Bakover kjedesøk er den valgte metoden for studien og det baserer seg på et utvalg primærkilder, som er identifisert som relevante for studiens tema. For å identifisere nye data er kilder, siteringer og søkeord hentet fra primærkilden. Studien ligger til grunn tre primærkilder som utgangspunkt for kjedesøket. Bøkene *Perspektiver på ledelse* (2023) av Øyvind L. Martinsen (red), *Militær ledelse* (2019) av Rino B. Johansen, Thomas H. Fosse og Ole Boe (red) og *Militær ledelse i teori og praksis* (2023) av Rino B. Johansen og Jan K. Arnulf (red) er brukt som primærkilde. Bakgrunnen for de utvalgte primærkildene er at de benyttes i ledelsesutdannelsen ved Forsvarets Høgskole (FHS). FGL beskriver at FHS er ansvarlig for ledelsesfagets utvikling, og at det utøves i tråd med forskningsbasert kunnskap, som primær leverandør av lederutdanning i Forsvaret (Forsvaret, 2020, s.17). *Tabell 1* presenterer to eksempler på hvordan kjedesøkene er gjennomført for å komme frem til data som er benyttet i studien. Dette er kun et utdrag av litteraturen som er benyttet i studien, men det er representativt for hvordan flertallet av søkene er gjennomført.

Tabell 1 – Eksempel på gjennomførte kjedesøk

Bok	Kapittel	Utgangspunkt for videre søk	Utdrag av funnet litteratur	Konklusjon av søket
<i>Perspektiver på ledelse</i> av Martinsen	Lederstil av Martinsen	Martinsen referer til meta-analysen om effekter av effektiv ledelse av Dulebohn et al.	<i>A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future</i> av Dulebohn et al.	Dulebohn et al. kommer frem til at effektene av LMX er jobbprestasjon, jobbtilfredshet og ekstrarolleatferd. Relevant for studien.
<i>Militær ledelse</i> av Johansen, Fosse og Boe (red)	Effektiv ledelse i militære operasjoner av Martinsen, Fosse og Johansen	Kapittelet referer til Ekvall og Arvonen sin utarbeidelse av endringsorienterte lederatferd	<i>Change-Centered Leadership: An Extension of the two-dimensional model</i> av Ekvall og Arvonen	Faktoranalysen til Ekvall og Arvonen resulterer i utvidelsen av den to-dimensjonale ledelsesmodellen. Relevant for studien.

Søkemotorene som er benyttet for å finne frem til litteraturen som skissert over har vært Oria, Google Scholar og Academic Search Ultimate (EBSCO). Det er i tillegg benyttet krigsskolens bibliotek for å få tilsendt litteratur fra andre biblioteker tilknyttet FHS. Dette er gjort gjennom søkemotoren Oria som gir tilgang på litteratur fra andre bibliotek, som eksempelvis skolebiblioteket ved luftkrigsskolen. Søkemotorene er funnet basert på en oversikt over

databaser som befinner seg på Forsvarets hjemmeside. Grunnen til at søkemotorene er valgt er først og fremst at Oria er nettbiblioteket til FHS og de to andre søkemotorene gir en bredde i søkene. Et utdrag av søkeordene som er benyttet i de ulike søkemotorene er som følger: *LMX*, *Flexible Leadership*, *Transformasjonsledelse*, *Balansert lederatferd* og *Organisasjonsatferd*. Søkeordene er identifisert gjennom primærlitteraturen som er benyttet til kjedesøkene.

Søkekriteriene som er benyttet for kjedesøkene har vært at det utelukkende er artikler som er fagfellevurderte, og som vurderes til å være relevante. Andre kriterier for litteraturen som er benyttet i studien er at artikler og bøker skal være skrevet på enten engelsk eller skandinavisk språk.

Videre tar studien i hovedsak for seg meta-analyser, med innslag av enkeltstudier i diskusjonskapittelet. Dette er for å vise til bredden av forskningen som ligger til grunn for modellen for balansert lederatferd. Ved å benytte meta-analyser bidrar dette til å øke reliabilitet til studien, ved at store deler av forskningen gjennomført på et område eller tema, er sammenfattet i enkelte meta-analyser.

2.1 Svakheter ved valgt metode

Ettersom studien i hovedsak benytter meta-analyser i den empiriske gjennomgangen, og i liten grad ser på enkeltstudier, mister oppgaven nyansene ved forskningen. Dette kommer av at studier som eventuelt har motstridene funn, forsvinner i generaliseringen av funn i meta-analysene. Motstridene funn kan for eksempel komme av at forskningen er gjort i en spesifikk kontekst. Dette kan være svært relevante funn for oppgaven, men som ikke blir identifisert gjennom den valgte litteraturen.

Meta-analysene ser også i hovedsak på sivil kontekst, hvilket gjør at ikke alle funn nødvendigvis er direkte overførbare til den militære kontekst. På den andre siden, ettersom meta-analysene baserer seg på et bredt spekter av respondenter og ulike kontekster, blant annet militært personell, kan en likevel si at generaliseringen vil være relevant for militær kontekst.

3 Teori

Innledningsvis vil teorikapitlet redegjøre for ledelse, militært lederskap og beskrive den militære konteksten. Deretter vil Forsvarets ledelsesfilosofi og Forsvarets modell for balansert ledelse presenteres. Hensikten med dette er å sette rammene for den teoretiske og empiriske forankring som modellen for balansert lederatferd er hjemlet i. Videre vil en historisk gjennomgang av relevant ledelsesforskning, fra tidlig 1900-tallet til i dag, presenteres. Hensikten med dette er å svar på om det er teoretisk forankring i Forsvarets modell for balansert lederatferd og dermed svare på forskningsspørsmål 1.

3.1 Militært lederskap og militær kontekst

«Ledelse handler om mellommenneskelige forhold og prosesser» - (Grebstad & Johnsen, 2019, s.41). I likhet med Grebstad og Johnsen forklarer Martinsen ledelse som en påvirkningsprosess for å skape ønskede eller uønskede resultater (Martinsen, 2019, s.123). Ledelse kan derfor defineres som en sosial påvirkningsprosess, hvor utgangspunktet for påvirkning er følgerne. For at lederen skal kunne påvirke følgerne må kommunikasjon forekomme, ettersom at kommunikasjon er med på å skape handlinger, som igjen fører til påvirkning (Hjortmo, 2023c, s48-49). Det er lederes atferd som fører til påvirkning, som følge av hvordan følgerne tolker og oppfatter lederens væremåte. Dette resulterer i at lederens atferd kan påvirke og oppnå ønskelig organisasjonsatferd hos følgerne, gjennom påvirkning og kommunikasjon (Hjortmo, 2023c, s.48-49).

Det som skiller militært lederskap fra andre former for lederskap, er den militære konteksten. For den militære konteksten er bruk av voldsmakt og forvaltning av statens maktmiddel særegent (Hjortmo, 2023b, s.104). Om nødvendig skal militære ledere beordre soldater til å ta liv, og risikere sitt eget liv for å løse oppdraget. For å forstå den militære konteksten er vi avhengig av en forståelse for hva krig er, samt krigens natur og karakter, da dette er militærets rasjonale. Krig er særegent ved at det omhandler bruken av vold for å oppnå politiske målsetninger (Clausewitz, 1989, s. 80). Dette innebærer alvorlige konsekvenser, inkludert tap av liv, skader på kritisk infrastruktur, økonomiske konsekvenser, samt sosiale traumer. Det er derfor viktig for leseren å få et innblikk i krig som konsept, for å forstå den militære konteksten, samt påvirkningen dette har på militære ledere og beslutningstakere.

Militærteoretikeren Carl von Clausewitz omtaler krig som en utvidet tvekamp, hvor en ved bruk av vold søker å påtvinge fienden vår vilje (Clausewitz, 1989, s. 80). Formålet med krigen er å oppnå politiske mål, og skal derfor ikke ses isolert, men i kontekst av en større politisk

sammenheng (Clausewitz, 1989, s. 80). Clausewitz påpeker videre at krig preges av usikkerhet og ingen absolutte regler, samt trekker inn begreper som krigens tåke og friksjon. Krigens tåke vil si de uforutsigbare og uforutsette faktorene som påvirker beslutningstaking. Friksjon handler om de uforutsette hindringene som skaper utfordringer i utførelse av militære operasjoner. Friksjonen kan både komme utenfra i form av omgivelsene og fienden, men også internt i organisasjonen. Clausewitz beskriver det ved å hevde at alt i krig er svært enkelt, men selv det enkleste er vanskelig, i møte med krigens tåke og friksjon (Clausewitz, 1989, s. 89). Clausewitz peker i tillegg på at enhver krig har sin karakter som utgjøres av faktorene i den paradoksale treenighet: regjeringen, militærmakte og befolkningen (Clausewitz, 1989, s.89). Disse faktorene vil alltid påvirke hverandre, og vi vil på bakgrunn av dette aldri få to kriger som er helt like. Den militære konteksten stiller derfor andre krav til ledelse, enn ledelse i sivil kontekst, med bakgrunn i krigens krav gjennom tåke og friksjon, og krigens karakter og det militære rasjonale. Militære ledere vil derfor gjennom en forståelse for hva krig er, være rustet til å håndtere usikkerheten og kompleksiteten i omgivelsene. Videre vil en forståelse for krigens karakter, hjelpe militære ledere til å utvikle strategier og taktikker tilpasset det spesifikke operasjonsmiljøet de står ovenfor. Dette vil gi tilpasningsdyktige og fleksible ledere, hvilket er avgjørende i effektiv ledelse i militære operasjoner.

Kjernen i militær ledelse er å planlegge og gjennomføre militære operasjoner (Forsvaret, 2020, s.8). Med dette menes evnen til å løse militære problemer og ta beslutninger om hvordan organisasjonen skal løse oppdrag på mest hensiktsmessig måte. «Militær beslutningstagning innebærer å kunne identifisere, analysere og vurdere et militært problem» - (Hjortmo, 2023b, s.106). Faglig dyktighet, samt verdimesig og profesjonelt skjønn skal ligge til grunn for beslutningstakingen. Krigens tåke og friksjon skaper uoverensstemmelser mellom planen og gjennomføringen av operasjonen, hvilket setter beslutningstakerne på prøve. Militære ledere må ta beslutningene på tross av mangelfull og tvetydig informasjon i kaotiske og skiftende omgivelser, som ved ytterste konsekvens kan være skille mellom liv og død. Det er dog ikke nok at lederne utelukkende fatter gode beslutninger. Utfallet i gjennomføring av militære operasjoner avhenger av soldatenes vilje og evne til å løse oppdraget. Militært lederskap handler derfor om å fatte beslutninger og samtidig skape oppslutning rundt avgjørelsene som tas (Hjortmo, 2023b, s.106). Militære ledere må dessuten sørge for at soldatene har handlingskompetansen til å utføre oppgavene som kreves for å løse oppdraget (Hjortmo, 2023b, s.106). Grunnlaget skapes i forkant av trefningen, da under utdanning, trening og øving. Militær ledelse oppsummert handler om hvordan den militære lederen evner å håndtere friksjon, for å

deretter kunne påvirke soldater til å skape oppslutning, samt forsterke organisasjonsatferd. Dette skapes ved at den militære lederen evner å påvirke soldater gjennom kommunikasjon og handlinger som kan resultere i oppslutning.

Ettersom ledelse i militær kontekst preges av usikkerhet, hvor situasjonsforståelse og situasjonstilpasning er avgjørende for effektiv ledelse (Forsvaret, 2020, s.14), stilles det høye krav til beslutningstakerne. Oppdragsbasert ledelse eller *mission command* er betegnelsen for ledelsesfilosofien i Forsvaret. Oppdragsbasert ledelse handler om å desentralisere beslutningsmyndighet i organisasjonen, i den hensikt å sentralisere beslutningsmyndighet til lederne med best situasjonsforståelse. Dette bidrar til å oppnå effektivitet ved å myndiggjøre mellomledere til å ta selvstendige vurderinger basert på oppdragets intensjon, og på den måten kunne handle raskt til tross for uoverensstemmelser med opprinnelig plan. Dette muliggjør utnyttelse av mulighetsrom, og skaper tempo i organisasjonen. For å lykkes med desentralisert ledelse forutsetter det felles forståelse for situasjonen og oppdragets intensjon, gjensidig tillitt mellom leder og følger, og et tillitsfullt organisasjonsmiljø (Forsvaret, 2020, s.14).

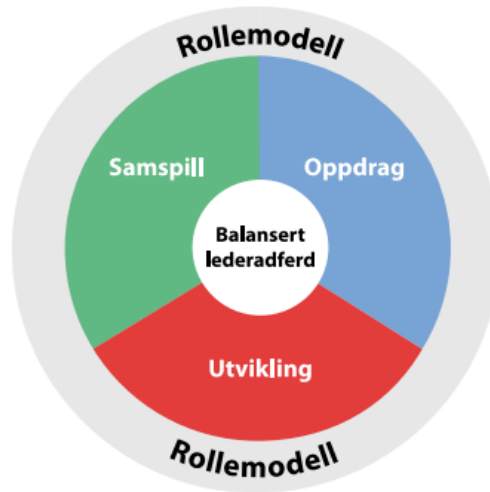
Tillit er, i lys av oppdragsbasert ledelse, helt essensielt for å få oppslutning som leder. Tillit defineres som i hvilken grad en person er villig til å handle på grunnlag av andres ord, handlinger og beslutninger (McAllister, 1995, s. 25). Som nevnt er gjensidig tillitt avgjørende for å lykkes med oppdragsbasert ledelse, da lederne på høyere nivå er avhengige av å stole på at mellomlederne evner å handle ut ifra sjefens intensjon. I hvilken grad mellomleder og lederne har gjensidig tillitt til hverandre, er sammensatt av deres relasjon og troverdighet. For å fremstå som en troverdig militær leder, er en avhengig av tillit og makt. Ut ifra lederens kompetanse, karakterstyrker og lederens evne til å utvise omsorg, kan en vurdere hvor troverdig en leder er (Sweeney, 2010, s. 71). Troverdighet er avgjørende for å skape oppslutning rundt beslutninger i risikofylte situasjoner, og er derfor helt avgjørende for ledelse i strid.

FGL beskriver utøvelse av balansert lederatferd og situasjonstilpassing som en forutsetning for utøvelse av oppdragsbasert ledelse (Forsvaret, 2020, s.15). Modellen for balansert lederatferd er presentert i FGL, som en konseptualisering av Forsvarets syn på ledelsesutvikling og Forsvarets ledelsesfilosofi. Modellen beskriver utøvelse av effektivt militært lederskap i møte med krigens krav, og skal sette militære ledere i stand å håndtere friksjon, fatte beslutninger, og skape oppslutning.

Modellen for balansert lederatferd inneholder følgende dimensjoner; samspills- og relasjonsorientert lederatferd, oppdragsorientert lederatferd og utviklingsorientert lederatferd, som vist i *Figur 1*. Basert på Forsvaret som en kontekst spesifikk organisasjon, er en fjerde

dimensjon i form av rollemodell tilføyd (Martinsen et al., 2019, s.176). Rollemodell vil som begrunnet i avgreningen, ikke bli videre redegjort for. Til sammen danner de fire overnevnte faktorene grunnlaget for all ledelsesutvikling i Forsvaret.

Figur 1- Forsvarets modell for balansert ledelse (hentet fra: (Forsvaret, 2020, s.10))



FGL beskrive de tre formene for lederadferd på følgende måte:

1. **Samspills og relasjonsorientert lederadferd**, «bidrar primært til å bygge gjensidig tillit, samarbeid, jobbtilfredshet og identifisering med gruppen og oppgavene. Den utvikler de menneskelige ressursene, bedrer relasjonene i avdelingen og legger forholdene til rette for samarbeid» (Forsvaret, 2020, s.9). Videre trekkes styrking av medarbeideres kunnskap og ferdigheter, tilhørighet, samhold, sosial støtte og anerkjennelse frem (Forsvaret, 2020, s.9).
2. **Oppdragsorientert lederadferd**, «bidrar primært til å øke effektivitet, skape pålitelige arbeidsprosesser og struktur» (Forsvaret, 2020, s.9). Planlegging, klargjøring av ansvarsoppgaver, oppfølging, personell og ressursdisponering, og iverksetting av tiltak for å løse oppdukkende problemer er eksempler på oppdragsorientert lederadferd (Forsvaret, 2020, s.9).
3. **Utviklingsorientert lederadferd**, «bidrar primært til å forstå omgivelsene og gjøre nødvendige justeringer for å tilpasse seg disse. I tillegg til å avdekke og implementere store og små endringer» (Forsvaret, 2020, s.9). Adferden skal bidra til strategisk planlegging, utvikling og endring for å møte nye situasjoner (Forsvaret, 2020, s.9). Kreativ tenking og kollektiv læring trekkes frem som del av lederadferden (Forsvaret, 2020, s.9).

Hvilken adferdsdimensjon som egner seg i militær kontekst vil i likhet med sivil kontekst variere etter situasjonsfaktorene. Dette kommer av at militær kontekst inkluderer fred, krise, konflikt og krig, dessuten at krigens karakter er i konstant endring. Krav til ledelse vil endre seg fra fredstid til krigstid slik som beskrevet tidligere. Militær kontekst tar for seg et bredt spekter av aktiviteter fra trening og utdanning av soldater i fredstid til oppdragsløsning i krig. Andre faktorer som påvirker situasjonsfaktorer i militær kontekst, er eksempelvis treningstander og erfaringsnivå på personell. Effektiv ledelse i en avdeling, vil derfor ikke nødvendigvis resultere i effektivt i en annen avdeling. Lederadferdene må derfor, i likhet med sivil kontekst tilpasses situasjonen, og det vil variere hva som er mest effektivt. Ledelse i strid kan deles inn i før, under og etter trefningen. Situasjonsfaktoren skaper med det, et tydelig skille på hva som kreves av lederen. De mest grunnleggende forutsetningene for god og effektiv ledelse er ifølge FGL situasjonsforståelse, situasjonstilpasning, troverdighet, robusthet, samhold og en tillitsbasert ledelseskultur.

Oppsummert stiller den militære konteksten krav til militært lederskap gjennom krigens krav. Militære ledere må evne å tilpasse seg situasjonen, både under planlegging og gjennomføring av militære operasjoner. Ved å bruke modellen for balansert lederatferds tre dimensjoner, skapes en tillits basert ledelseskultur. Dette er en forutsetning for å drive oppdragsbasert ledelse, hvilket skaper effektivitet i oppdragsløsning. Forutsetninger for desentralisering er igjen gjensidig tillitt og troverdige ledere som evner å skape oppslutning rundt avgjørelsene som tas, som igjen skapes av balansert ledelse. På denne måten er utøvelse av oppdragsbasert ledelse og utøvelse av balansert lederadferd gjensidig avhengige av hverandre.

3.2 Historisk gjennomgang av ledelsesforskning

For å finne svar på forskningsspørsmål 1, om det er teoretisk forankring for modellen for balansert lederatferd følger det en redegjørelse av teorier innenfor ledelsesforskningen. Teoriene handler om hvordan ledelsesforskningen rettet seg mot ledelsesatferder, situasjonstilpasning og balansert lederatferd.

Tidlig på 1900-tallet var det en forståelse om at ledelse ikke kunne læres, men at enkeltindivider var født med personlighetstrekk og egenskaper som var særegent for ledere (Spector, 2016). Skaperen bak tankegangen var Thomas Carlyle som kalte teorien for «The Great Man theory». For å utdype mente teorien at det som skilte ledere fra ikke-ledere var enkelte personlighetstrekk eller karakteristika. Forskningen ble derimot kritisert for sine manglede funn, som innebar mangel på et bestemt personlighetstrekk som kunne garanterte suksessfulle ledere (Yukl &

Gardner, 2020, s.31-32). Dette førte til en retningsendring i ledelsesforskningen fra å studere personlighetstrekk mot å studere hva ledere faktisk gjør, og hvordan de behandler følgerne sine (Antonakis & Day, 2018, s.9). Retningsendringen som inntraff på 1950-tallet førte til at ledelse ble noe observerbart gjennom væremåten og atferden til lederen (Yukl & Gardner, 2020, s.33). Etter at forskningen begynte å se på lederens atferd, ble det identifisert at ulike former for atferd hadde ulike utfall for prestasjoner. Dette perspektivet vokste frem basert på at ledelse ble sett på som en sosial påvirkningsprosess, mellom ledere og følgere. For å oppnå effektivitet i den sosiale påvirkningsprosessen, handler det om lederens atferd og evne til å tilpasse seg situasjonen (Fiedler, 1996). Dette medfører at lederens atferd og væremåte må tilpasses og endres etter situasjonen, og følgerne som skal påvirkes (Hjortmo, 2023c, s.53-54). Det ble her etablert en forståelse for at ledelse kan læres og utvikles, basert på at ledere må kunne tilpasse sin atferd til en gitt situasjon. Etter at forskningsbilde rettet seg mot forskning på lederatferder, vokste det frem en rekke nye teorier.

Oppgave- og relasjonsorientert lederatferd ble identifisert under studiene ledet av Ralph Stogdill ved Ohio State University i 1940. Studien undersøkte atferd som var relevant for å oppnå effektiv ledelse (Judge et al., 2004). Forskerne ved Ohio-studiene utviklet spørreskjemaet Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) for å kunne identifisere og kategorisere ulike ledelsesatferder. Spørreskjemaet ble i senere forskning utviklet og forbedret (Martinsen, 2019, s.148-149). LBDQ besto av 150 utsagn som ble plassert innenfor 10 ulike atferds kategorier. Atferds kategorier er som følger: igangsetter, representant for gruppen, del av fellesskapet med medarbeiderne, organisering av arbeidet, dominerende, anerkjenne, produktivitetsfokus, integrasjon, formidle informasjon og søke informasjon (Martinsen, 2019, s.149). De ti overnevnte kategoriene førte til at forskerne ved Ohio-studiene kom frem til to ledelsesatferder som i størst grad bidro til effektiv ledelse (Martinsen, 2019, s.149). «Consideration» og «Structure», som oversatt til norsk blir *å vise omtanke* og *å skape struktur*. *Å vise omtanke* handler om hvordan lederen viser omtanke og respekt til sine følgeres velvære, og hvordan lederen evner å støtte og sette pris på følgere (Judge et al., 2004, s.36). Denne lederatferden ble blant annet identifisert gjennom kategoriene anerkjenne og å være en representant for gruppen. Den andre atferden, *å skape struktur*, viser til hvordan lederen evner å organisere og definere arbeidsoppgaver og ulike roller (Judge et al., 2004, s.36). Samtidig med Ohio-studiene gjennomførte Michigan Institute for Social Research tilsvarende forskning på lederatferder. Funnene til Michigan var tilsvarende med Ohio-studiene. De to faktorene blir senere av blant annet Gary Yukl omtalt som relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse

(Yukl & Lepsinger, 2004, s.14-16). Relasjonsorientert ledelse handler om hvordan lederen interagerer med sine underordnede, viser omsorg og respekt, og støtter dem (Bass, 1990, s. 473). Oppgaveorientert ledelse er rettet mot måloppnåelse, organisering av arbeid og oppgaver, og kommunikasjon (Fleishman, 1953).

Forskningen på lederatferder utvidet sin synsvinkel, til å starte å undersøke hvordan situasjon lederen befinner seg i, påvirker valget av lederatferd, sett opp mot effektivitet. Teorier som tar for seg forholdet mellom lederens atferd og situasjonen betegnes som «Contingency» - teorier, og det finnes ulike teorier som kan betegnes som dette (Thompson, 2019, s.169). Det som er felles for alle teorien som inngår i «Contingency»-teorier er at alle søker å identifisere hvordan lederen evner å effektivt påvirke følgere. To av «Contingency» - teoriene er *Fielders situasjonsbetingede modell* og *situasjonsbestemt ledelse*. Fred Fielders situasjonsbetingede modell mente at lederens effektivitet blir gjenspeilet i lederens atferden, tilpasset situasjonsfaktoren (Thompson, 2019, s.181). Fielder mente at ledere ikke evnet å endre lederatferd, og det var derfor situasjonsfaktoren som avgjorde om ledelsen vare effektiv eller ikke. Den situasjonsbetingede modellen tar utgangspunkt i at mennesket er predisponert for en av lederatferden, og at effektiviteten som oppnås avhenger av hvilken form for lederatferd situasjonen krever (Thompson, 2019, s.181). På bakgrunn av dette har Fielders modell fått kritikk, ettersom at forskere i senere tid mener at ledere kan skifte mellom lederatferder. Hersley og Blanchard støttet kritikken, noe som resulterte i en modell for situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 2019, s.184). Modellen for situasjonsbestemt ledelse viser hvordan lederatferden må velges basert på situasjonsfaktorer, og hva som oppnår størst effekt hos følgerne. For at lederen skal evne å forstå hvilken lederatferd som skal benyttes, må en analyse av situasjonsfaktorer ligge til grunn. Situasjonsfaktorene som modellen referer til som de viktigste er *medarbeidernes utviklingsnivå, overordnet leders atferd, verdier og forventninger, kollegers holdninger, bedriftens kultur, arbeidets egenart og disponibel arbeidstid* (Thompson, 2019, s.189). Den faktoren som vil være avgjørende for valg av lederstil er *medarbeidernes utviklingsnivå*. Situasjonsbestemt ledelse viser dermed til en rekke situasjonsfaktorer som må vurderes for at lederen skal kunne benytte den lederatferden som skaper effektivitet i en gitt situasjon. Situasjonsperspektivet ble i senere tid testet for dens prediksjoner, og resultatet av dette har vist støtte for modellen.

Göran Ekvall og Jouko Arvonen publiserte i 1990 en oversiktsanalyse for å studere lederatferder, hvor den tredje dimensjonen av de to overnevnte lederatferdene, ble identifisert. I oversiktsanalysen forklarer de hvordan de kom frem til den tredje dimensjonen og hvorfor

dette var nødvendig. Tidligere forskning gjennomførte av Ekvall og Arvonen & Harry Nyström, kom frem til at utviklingsorientert lederatferd, var av betydning. Dette var basert på samfunnets utvikling mot fleksibilitet og innovasjon på 1980-tallet (Ekvall et al., 1987, s.148). Årsaken tilbehovet for endringsorienterte ledere, var at teknologien kom med nye løsninger på en rekke problemer, som ikke var sett tidligere. Lederne var nødt til å endre måten organisasjonene ble drevet, for å kunne være bærekraftige, konkurransedyktige og kunne ta i bruk de nye, mer effektive løsningene. Det var derfor behov for ledere som kunne skape en visjon, aksepterer nye ideer og endringer, ta raske beslutninger og oppmuntrer til samarbeid (Ekvall & Arvonen, 1991, s.18). I oversiktsanalysen ble det i likhet med Ohio-studiene brukt et spørreskjema for å identifisere og kategorisere lederatferd. Spørreskjemaet var utviklet for å spesifikt kunne identifisere oppgave-, relasjon-, og endringsorientert lederatferd (Ekvall & Arvonen, 1991, s.18). Respondentene var enkeltindivider hos ulike selskaper fra Sverige, Finland og USA. Dette resulterte i en bekreftelse av at endringsorientert lederatferd var til stede hos enkelte ledere.

Endringsdimensjonen ble vurdert til å være lik med Bass sin transformasjonsledelse, og defineres gjennom å skape en visjon og retning, og å nå mål (Ekvall & Arvonen, 1991, s.23). Transformasjonsledelse er ledelse som søker å transformere en organisasjon, ved å løfte følgeres motivasjon, tilfredsstille behov for læring og utfordringer, for å hjelpe dem med å nå sitt fulle potensiale (Glasø et al., 2024, s. 23). Teorien stammer fra House teori om karismatisk ledelse fra 1970, som i senere tid er blitt operasjonalisert av Bass i 1985 (Glasø et al., 2024, s.18).

Teorien om transformasjonsledelse vektlegger symbolske og emosjonelle sider ved lederatferd, eksempelvis å være en rollemodell, integritet, vilje til å ta personlig risiko, tillit og støttende adferd gjennom omsorg for følgerne (Glasø et al., 2024). Teorien vektlegger i tillegg kognitive aspekter ved ledelsesutøvelse, som å kunne forutse endring i omstendigheter, og å kunne kommunisere dette til følgerne på en effektiv måte. Betydning av å være åpen og fleksibel, ovenfor nye utfordringer og oppmuntre til å tenke nyskapende understrekes (Glasø et al., 2024, s. 24).

Bernard Bass kom med bakgrunn i forskning på transformasjonsledelse opp med fire kjernekomponenter som utgjør transformasjonsledelse. De kan beskrives på følgende måte:

1. **Idealisert innflytelse** innebærer at lederne opptrer som rollemodell som følgerne ønsker å identifisere seg med og idealiserer. Høy etisk standard, moralsk adferd, risikovillighet og tillitt trekkes frem (Glasø et al., 2024, s. 33).

2. **Inspirerende motivasjon** innebærer evne til å motivere og inspirere gjennom å utfordre følgerne faglig og skape mening i arbeidet. Entusiasme, optimisme og lagånd trekkes frem (Glasø et al., 2024, s. 32).
3. **Intellektuell stimulering** innebærer at lederen utfordrer følgerne til å være innovative. Det oppfordres til kreativitet og å finn nye løsninger med rom for å prøve og feile (Glasø et al., 2024, s. 33-34).
4. **Individuell støtte** innebærer at lederen evner å se enkeltindividet og ivaretar behov for veiledning, for å skape utvikling hos hver enkelt. Toveis kommunikasjon, personlige interaksjoner, delegering av oppgaver samtidig som behov for støtte ivaretas, er adferd som trekkes frem (Glasø et al., 2024, s. 35).

Transformasjonsledelse er ikke direkte overførbart til modellen for balansert lederadferd. Likevel kan teorien om transformasjonsledelse være med på å underbygge validiteten til balansert lederadferd, da begge søker å oppnå effektiv ledelse, ved bruk av ulike typer adferd. Glasø beskriver transformasjonsledelse som «en prosess som bidrar til å transformere organisasjonen ...» (Glasø et. al., 2024, s. 23). Teorien er nært tilknyttet balansert lederadferd i form av utviklingsorientert adferd med fokus på endring og nyskaping. Likheten mellom transformasjonsledelse og endringsorientert lederatferd ble identifisert av Gary Yukl. I boken *Leadership in Organizations* viser han til hvordan atferd innenfor transformasjonsledelse, bidrar til kreativitet og nye perspektiver, i likhet med utviklingsorientert adferds (Yukl & Gardner, 2020, s.235-236). Det er i tillegg vist til paralleller mellom samspills og relasjonsorientert adferd og transformasjonsledelse, da omsorg og tillitt vektlegges i begge teoriene. Teorien inngår likevel i større grad i utviklingsorientert adferd, da fokus i teorien ligger på hvordan følgerne kan utvikle organisasjonen.

Ekvall og Arvonen identifiserte med sine studier at det var behov for en endring av den to dimensjonale ledelsesmodellen med oppgave-, og relasjonsorientert lederatferd, for å kunne implementere endringsorientert lederatferd (Ekvall & Arvonen, 1991, s.24-25). Yukl skapte med utgangspunkt i forskningen til Ekvall og Arvonen ledelsesmodellen *Flexible leadership modell (Figur 1)* (Yukl & Lepsinger, 2004, s.13). Ledelsesmodellen setter de tre lederatferdene i sammenheng med hverandre og situasjonsfaktoren. Etter at modellen ble publisert i 2004 har den fått stor anerkjennelse innenfor ledelsesforskningen, blant annet av Forsvaret (Martinsen et al., 2019, s.175-176). Modellen viser hvordan de tre dimensjonene; relasjon- (human resources and relations), oppgave- (efficiency and reliability), og endringsorientert (application and innovation) ledelse bidrar til å skape effektivitet, samtidig som at situasjonsfaktorene

kontinuerlig blir vurdert. For å skape effektiv ledelse handler det om å finne den rette balansen mellom dimensjonene og identifisere hvilke som er hensiktsmessig å benytte i en gitt situasjon (Yukl & Lepsinger, 2004, s.215). Yukls modell for *Flexible leadership* er utgangspunktet for Forsvarets modell for balansert ledelse.

Figur 2 - *Flexible leadership* modell (hentet fra (Yukl & Lepsinger, 2004, s.13))



Det er riktig nok en divergens mellom Forsvarets modell for balansert ledelse og Yukls modell. Som beskrevet over handler endringsorientert ledelse ifølge Ekvall & Arvonen om å skape en visjon, akseptere nye ideer og endring, ta raske beslutninger og oppmuntre til samarbeid (Ekvall & Arvonen, 1991, s.18). Yukl versjon av endringsorientert adferd er basert på Ekvall & Arvonen, samtidig som han trekker en parallell til transformasjonsledelse. Dette er samsvarende med FGLs versjon om utviklingsorientert lederatferd. Det kan i tillegg trekkes paralleller mellom relasjonsorientert lederatferd fra Yukls modell og samspills- og relasjonsorientert lederatferd fra FGL. Det samme gjelder for oppgaveorientert lederatferd og FGL sin oppdragsorienterte lederatferd. Videre er det likevel et skille mellom de to modellene, innenfor situasjonsfaktoren. Forsvaret beskriver utviklingsorientert adferd som «å forstå omgivelsene, og tilpasse seg disse» - (Forsvaret, 2020, s.9) . Som vist i *Figur 2* har Yukl valgt å sette situasjonsfaktoren som en overordnet faktor, som påvirker alle adferds dimensjonene, og ikke som en del av utviklingsorientert adferd. Situasjonsfaktoren, i tillegg til rollemodell dimensjonen i FGL sin versjon, er blant hovedpunktene som skiller Yukls modell for flexible leadership, og Forsvarets modell for balansert lederadferd.

Forsvarets balansert lederadferds modell og Yukls flexible leadership modells grafiske fremstilling viser likevekt mellom adferds kategoriene. Modellen kan derfor tolkes som at dimensjonene er like viktige i utøvelse av effektiv ledelse. En viktig presisering er derfor at modellen slik Yukl presenterer den, handler om å være fleksibel og balansere lederadferdene etter situasjonsfaktorene. Det vil si at dersom situasjonen krever høyere grad av oppgaveorientering enn relasjonsorientering, skal den mest hensiktsmessige adferden benyttes. Lederen skal evne å være fleksibel og tilpasse sin adferd, for å lede på mest mulig effektiv måte. På denne måten kan en utøve balansert lederadferd slik som presentert i FGL.

Oppsummert har hensikten med den historiske gjennomgangen vært å beskrive den teoretiske forankringen til Forsvaret modell for balansert ledelse. Ved å redegjøre for relevant ledelsesteori, og derigjennom skape en helhetlig forståelse for hvordan ledelse som fag, og oppfatningen av lederadferder, har utviklet seg, er det tilføyd teoretisk validitet til modellen. Til tross for ulikheter i Yukls *Flexible Leadership* modell og Forsvarets modell for balansert lederadferd, kan en konkludere med at Forsvares modell er teoretisk forankret i Yukls teori. Delkonklusjonen til forskningsspørsmål 1 blir dermed at modellen for balansert lederadferd og dens tre dimensjoner er teoretisk forankret i teoriene til Yukl, Ekvall og Arvonen, og Ohio- og Michigan studiene. Samtidig understøttes modellen teoretisk av både teorier om transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse. Med utgangspunktet i teorien vil det empiriske grunnlaget det er henvisestil, bli undersøkt i det følgende.

4 Datainnsamling og analyse

4.1 Empirisk forankring til modellen for balansert lederatferd

Teorikapittelet har gjort rede for hvordan modellen for balansert ledelse er teoretisk forankret, og hvilken forskning som ledet til utviklingen av modellen. Videre går oppgaven dypere inn på de empiriske funnene, som understøtter teorien om balansert ledelse. Dette vil finne svar på om modellen er empirisk forankret i forskning og følgelig svar på forskningsspørsmål 2. Balansert lederatferd er som nevnt basert på tre dimensjoner: oppgave-, relasjon-, og utviklingsorientert lederatferd. Kapittelet vil først se på oppgave og relasjonsorientert adferd, deretter utviklingsorientert adferd og til slutt situasjonstilpasning og transformasjonsledelse.

Opgave og relasjonsorientert lederatferd som Ohio- og Michigan studiene kom frem til, basert på spørreskjema og faktoranalyser, har i senere tid blitt forsket videre på, sett opp imot ledereffektivitet. Judge et al. bekreftet gjennom liknende studier som Ohio- og Michigan, validitet av funnene gjort om oppgave- og relasjonsorientert ledelse. I sin meta-analyse samlet de data om oppgave og relasjonsorientert ledelse for å undersøke ulike hypoteser om lederatferdene (Judge et al., 2004). En av hypotesene søkte å finne svar på om oppgave- og relasjonsorientert lederatferd faktisk var relatert til ledereffektivitet, slik som Ohio- og Michigan-studiene konkluderte med. Resultatet ble at begge lederatferdene hadde betydelig innvirkning på organisasjonenes effektivitet. Meta-analysen viste at relasjonsorientert atferd korrelerte med .48 og oppgaveorientert atferd korrelerte med .29 opp imot effektmål. Tallene viser til hvordan atferdene korrelerer med effektiv ledelse og utfallet av dette. Det vil med andre ord si at relasjonsorientert lederatferd har en sterk sammenheng, mens oppgaveorientert lederatferd har en svak til middels sammenheng. Samtidig viser tallene at det er større korrelasjon mellom relasjonsorientert atferd og effektivitet enn oppgaveorientert atferd. Til tross for dette viser studien at strukturen i oppgaveorientert ledelse gir sentrale ferdigheter for effektiv ledelse, da særlig innenfor prestasjons aspektet. Følgelig så var et av resultatene fra meta-analysen at følgere ønsket en relasjonsorientert leder, men at en oppgaveorientert leder var nødvendig for effektivitet innenfor prestasjoner. Med det sagt, konkludere analysen med at relasjonsorientering er noe viktigere enn oppgaveorientert ledelse. Basert på resultatene fra meta-analysen om at relasjonsorientert lederatferd, kan det konkluderes med at begge lederatferdene bidrar til effektivitet, men i ulik grad (Judge et al., 2004, s.39-40).

Bruke et al. gjennomførte en meta-analyse hvor han undersøke sammenhengen mellom effektene av oppgave- og relasjonsorientert adferd. Studien viser liknende funn som Judge et

al. ved at relasjonsorientert lederadferd, har sterkere effekt enn oppgaveorientert lederadferd (Bruke et al., 2006). Det var riktig nok slik at oppgaveorientering også hadde positiv effekt i effektivitetsmålene, men i noe mindre grad en relasjonsorientering.

Utviklingsorientert lederatferd ble identifisert basert på samfunnets utvikling mot fleksibilitet og innovasjon på 1980-tallet (Ekvall et al., 1987, s.148). I likhet med tidligere ledelsesforskning skulle følgere hos ulike selskaper besvare et utvalg av spørsmål og utsagn om sin nærmeste leder. Utsagnene som ble benyttet var en blanding av det som var brukt i tidligere forskning, og utsagn som spesifikt skulle avdekke oppgave-, relasjon-, og utviklingsorientert lederatferd (Ekvall & Arvonen, 1991, s.18). Basert på svarene ble det gjennomført en faktoranalyse, der de tre kategoriene av lederatferd som fikk størst utslag, var oppgave-, relasjon-, og utviklingsorientert adferd. Forskningen konkluderte med at utviklingsorientert ledelse, er en sentral lederatferd, og at det derfor må utvikles en ny ledelsesmodell som innehar alle tre lederatferdene. For å komme frem til dette resultatet av faktoranalysen gjennomførte de undersøkelsen med varimax metoden. Dette resulterte i tre faktorer som var felles for alle landene som deltok i undersøkelsen. Endringsorientert viste 0.80, relasjonsorientert viste 0.90 og oppgaveorientert viste 0.87, og det konkluderes med at det er et behov for de tre lederatferdene, da de alle tre viser strek sammenheng. Dette ble videre understøttet da Ekvall og Arvonen i studie gjennomførte spørreundersøkelsen for følgerne som resulterte i faktorindekser for de tre lederatferdene. De faktorindeksene som ble tatt med i forskningen var utsagn som skåret 0.50 eller mer. Deretter ble faktorindeksene kategorisert i en av de tre lederatferdene. Dette konkluderte med at det var et behov for endringsorienterte ledere og at det allerede eksisterte ledere med slik atferd. Videre konkluderte forskningen med at det oppnås best resultat, når de tre atferdene kombineres, og at det derfor vil være situasjonsfaktorene som tilsier hvilke kombinasjon som vil gi størst effektivitet (Ekvall & Arvonen, 1991, s.25). Ekvall og Arvonen sin forskning viser til validitet av den utviklingsorienterte lederatferden, som har vokst frem basert på en samfunnsutvikling, og behovet for å kunne kombinere oppgave-, relasjon-, og utviklingsorientert lederatferd etter situasjonen.

Annen forskning som er med på å styrke validiteten av balansert lederadferd er teorien om transformasjonsledelse. Forskning har vist til paralleller mellom samspills- og relasjonsorientert adferd og transformasjonsledelse. I teoriene tilknyttet henholdsvis samspills og relasjonsorientert adferd og transformasjonsledelse, blir omsorg og tillitt vektlagt. Transformasjonsledelse inngår likevel i større grad i utviklingsorientert adferd, da fokuset til teorien ligger på hvordan følgerne kan utvikle organisasjonen. Teorien om

transformasjonsledelse har fått påvist effektivitet i forskjellige organisasjoner gjennom en rekke forskning gjort av Jung, Bass og Sosik 1995, Bass og Avolio 1997, Lowe og Gardner, 2000, (Glasø et al., 2024, s.36). En meta-analyse gjort på over 600 studier bekrefter at transformasjonsledelse gir effektivitet hos følgere, grupper og organisasjonsnivå (Ng, 2017). Videre undersøkte meta-analyse hvorfor utøvelse av transformasjonsledelse gir ønskede resultater. Funnene viste at transformasjonsledelse korrelerte sterkt med positive følelser hos følgerne. Dette førte til jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse, som igjen førte til økte jobbprestasjoner. En studie gjort på transformasjonsledelse i militær sammenheng, fant korrelasjon mellom effekten av transformasjonsledelse og teameffektivitet (Boies & Howell, 2009, s. 101). Funnene viste sammenheng mellom påvirkning, gjennom følelsesmessige og kognitive effekter.

Transformasjonsledelse er ikke direkte overførbar til modellen for balansert lederadferd. Likevel kan en si at teorien om transformasjonsledelse er med på å underbygge validiteten om balansert lederadferd, da begge søker å oppnå flere av de samme effektene ved bruk av ulike adferder. Glasø et al. definerer transformasjonsledelse som «en prosess som bidrar til å transformere organisasjoner ...» (Glasø et al., 2024, s.23). Teorien er derfor nært tilknyttet balansert lederadferd i form av utviklingsorienterte adferd, med fokus på endring og nyskaping. Koblingen mellom transformasjonsledelse og utviklingsorientert lederskap ble gjort av Yukl.

For å oppsummere delkapittelet så er det presentert en gjennomgang av empirisk data som er lagt til grunn for å kunne utvikle modellen for balansert lederadferd. Modellen er hjemlet i ledelsesforskningen først og fremst gjennomført av Ohio- og Michigan-studiene som konkluderte med at oppgave- og relasjonsorientert lederadferd skaper effektivitet. Dette ble støttet av resultatene fra studiene av Judge et al. som gir funnene til Ohio- og Michigan-studiene validitet, samtidig som at studien identifisere hvordan vektingen av de to lederadferdene påvirker effektivitet. Videre ble den tredje dimensjonen utviklingsorientert adferd identifisert av forskerne Ekvall og Arvonen. Forskning gjennomført av Bass om transformasjonsledelse støtter funnene til Ekvall og Arvonen om utviklingsorientert lederadferd. Det finnes lite forskning som utelukkende ser på helheten av modellen for balansert lederadferd. Forskningen gjort av Judge et. al, samt forskning gjort som situasjonstilpasset ledelse, gir likevel validitet til modellen. Det er i tillegg slik at Ekvall og Arvonen sin utvidelse av den to dimensjonale ledelsesmodellen, med et forslag til hvordan den tre dimensjonale modellen kan se, har skapt grunnlaget for Yukl sin *Flexible Leadership* modell.

4.2 Sammenhengen mellom balansert lederatferd og organisasjonsatferder

Ledelse er som forklart i teorikapittelet, er en påvirkningsprosess for å oppnå resultater gjennom andre mennesker (Martinsen, 2019, s.123). For at følgere skal oppnå resultater, krevers det ulike tilnærminger til ledelse, for å fremme organisasjonsatferd. Kapittelet vil derfor finne svare på hva forskningen sier om sammenhenger mellom lederatferder i balansert ledelse og organisasjonsatferdene. Organisasjonsatferdene som skal undersøkes er jobbprestasjoner, jobbtilfredshet, ekstrarolleatferd, turnoverintensjon og organisasjonsforpliktelses. Disse effektene er valgt på bakgrunn av forskningen gjennomført av Dulebohn mfl., Gerstner og Day, og DeGroot mfl. Forsknings spørsmål 3 søker å finne samsvar mellom balansert lederatferd og organisasjonsadferd, med hensikt å underbygge den empiriske validiteten av balansert ledelse.

- Ekstrarolleatferd

Ekstrarolleatferd beskrives som ønsket og evnen en medarbeider har til å arbeide utover det som er forventet av vedkommende, for å oppnå resultater for organisasjonen (Martinsen, 2019, s.152). Eksempelvis å tilby hjelp til kolleger og lete etter oppgaver utover det de er blitt tildelt. Denne effekten av ledelse er blitt identifisert i en rekke analyser som et resultat av både LMX og transformasjonsledelse (Dulebohn et al., 2011; Glasø et al., 2024).

Transformasjonsledelse er nært tilknyttet effekten ekstrarolleatferd. Ved å bruke de fire kjernekomponenten i transformasjonsledelse; idealisert innflytelse, inspirerende stimuli, intellektuell stimulering og individuelle hensyn oppnås ekstrarolleatferd. Kjernekomponentene driver følgerne til å sette til side egeninteresse av hensyn til organisasjonens beste. Videre styrkes kompetansen nedover i organisasjonen, noe som motiverer og engasjerer følgerne til å drive organisasjonen fremover (Glasø et al., 2024, s.23). På denne måten leter følgerne etter hvor de kan ta i et tak for organisasjonen, og vi oppnår ekstrarolleatferd. Som nevnt i forskningsspørsmål 1 har transformasjonsledelse påvist positiv sammenheng mellom kjernekomponentene i transformasjonsledelse og effektivitet i en rekke organisasjoner (Jung, Bass og Sosik 1995, Bass og Avolio 1997, Lowe og Gardner, 2000; Glasø et al., 2024, s.36). Det kan derfor sies å være sterk korrelasjon mellom transformasjonsledere og effekten ekstrarolleatferd.

Videre har en annen storskala studie undersøkt ekstrarolleatferd i lys av oppgave og relasjonsorienterte ledere (Euwema et al., 2007). Resultatet av analysen var at strukturerende og oppgaveorientert lederatferd hadde negativt utslag på ekstrarolleatferd, mens omtanke og relasjonsorientert lederatferd hadde positivt utslag på effekten (Euwema et al., 2007).

Oppsummert skapes ekstrarolleadferd gjennom utviklingsorientert lederadferd eller transformasjonsledelse og relasjonsorientert lederadferd. Oppgaveorientert lederadferd har derimot negativ effekt på ekstrarolleadferd.

- Jobbprestasjon og jobbtilfredshet

Det er utbredt forskning på lederadferd som påvirker effektene jobbprestasjon og jobbtilfredshet. Jobbprestasjon måles i form av måloppnåelsen hos en følger, leder eller organisasjon. Jobbtilfredshet handler om hvor fornøyd en følger er med jobben og organisasjonen som vedkommende er en del av (Gerstner & Day, 1997, s.830). Disse effektene oppnås på flere måter, og viser til forskningen på blant annet Leader Member Exchange (LMX) –teorien, transformasjonsledelse og forholdet mellom oppgave-, og relasjonsorientert lederadferd.

LMX-teorien viser hvordan lederen kan oppnå jobbprestasjon og jobbtilfredshet basert på relasjonen mellom leder og følger, og hvordan partene oppfatter den didaktiske relasjonen seg i mellom (Dulebohn et al., 2011, s.2). LMX-teorien kan derfor kategoriseres innenfor relasjonsorientert lederadferd. Det er gjort en rekke studier med funn som hevder at det er korrelasjon mellom LMX lederskap og effektene jobbprestasjon og jobbtilfredshet. En meta-analyse gjennomført av Gestner og Day (1997) kom frem til nettopp denne korrelasjonen. Meta-analysen besto av en sammenfatting av 164 studier. En annen meta-analyse som konkludere med det samme som Gerstner og Day (1997) er Dulebohn mfl (2011). Analysen viser hvilke effekter som kan forekomme ved LMX og sammenhengen mellom effekter og ledereffektivitet. Hensikten med Dulebohn mfl. sin meta-analyse var å sammenfatte forskningen gjort på forløperne til LMX. Analyse søkte i tillegg å undersøke konsekvensene eller effektene ved å bruke LMX, ettersom at tidligere forskning utelukkende hadde forsket på en av dem (Dulebohn et al., 2011, s.2). Funnene viste blant annet at LMX bidro positivt til jobbprestasjon og jobbtilfredshet. En kan derfor konkludere med at LMX styrker effektene jobbprestasjon og jobbtilfredshet, hvilket understøtter effekten av relasjonsorientert lederadferd.

Det er ikke utelukkende effektene av LMX som fører til jobbprestasjon og jobbtilfredshet. En meta-analyse gjennomført av DeGroot mfl (2000) viser hvordan karismatisk ledelse, dessuten kjent som transformasjonsledelse eller utviklingsorientert ledelse (Martinsen, 2019, s.155), bidrar til effektive gruppeprestasjoner, og økt prestasjon hos den enkelte. Resultatet av analysen er at transformasjonsledelse korrelerer sterkt med effekter som jobbtilfredshet og jobbprestasjoner. Sammenhengen mellom jobbtilfredshet og transformasjonsledelse ble også

funnet i en meta -analyse gjort av Dumdum mfl (2002). Resultatene var at transformasjonsledelse fører til jobbtilfredshet, mens jobbprestasjon ikke ble identifisert (Dumdum et al., 2002, s.39).

Empirisk data på effekten av oppgaveorientert lederadferd, kommer i hovedsak i form av studier som sammenligner relasjons- og oppgaveorienterte ledere, herunder hvilke effekter adferden skaper på følgerne og prestasjonene til organisasjonen. En meta-analyse gjort av Fisher og Edwards (1988) undersøkte lederadferd delt i relasjonsorientert og oppgaveorientert, og effektene jobbprestasjon og jobbtilfredshet. Resultatene av analysen ble at både oppgave-, og relasjonsorientert lederadferd i like stor grad oppnådde jobbprestasjon. For å oppnå jobbtilfredshet var det betydelig høyere korrelasjon til relasjonsorientert lederadferd, enn oppgaveorientert lederadferd (Fisher & Edwards, 1988).

Judge et al. sin meta-analyse fra 2004 viser i likhet med Fisher og Edwards analyse, hvordan oppgaveorientert lederadferd skaper jobbprestasjon. Analysen baserte seg på 150 studier for å måle lederens totale effektivitet (Martinsen, 2019, s.150). Studien konkluderer med at oppgaveorientert ledelse er sentrale ferdigheter for effektiv ledelse, da særlig innenfor jobbprestasjon.

For å konkludere viser empirisk data at jobbprestasjon og jobbtilfredshet kan oppnås gjennom LMX lederskap, transformasjonsledelse, og oppgave- og relasjonsorientert lederadferd. Funnene underbygger derfor at modellen for balansert ledelse bidrar til økte jobbprestasjoner og jobbtilfredshet, og understøtter alle tre adferds kategoriene.

- Turnoverintensjon

Turnoverintensjon er forklart som «ståtid», det vil si følgerens ønske om å forlate eller bli værende i en organisasjon (Hjortmo, 2023a, s.69). Meta-analysene til Gernster og Day (1997), og Dulebohn et al. (2011) viser begge til at turnoverintensjonen minskes ved utøvelse av utvalgte ledelsesatferder. Det vil si at færre av følgerne ønsker å forlate organisasjonen, og organisasjonen vil kunne øke antall år en følger blir værende. Dette har positiv effekt på organisasjonens effektivitet, da den kollektive kompetansen i organisasjonen øker, som følge av lav utskiftning. På denne måten blir de mere autonome, og vil jobbe mer effektivt mot organisasjonens mål. Analysene til Gernster og Day (1997), og Dulebohn et al. (2011) tok begge for seg turnover intensjon i forbindelse med LMX lederskap. Funnene viste at turnover intensjonen går ned ved LMX lederskap. Vi kan derfor konkludere med at relasjonsorientert lederadferd bidrar positivt på effekten turnoverintensjon.

- Organisasjonsforpliktelse

Organisasjonsforpliktelse ble i studien til Gerstner og Day definert som holdningsmessig og atferdsmessig forpliktelse til organisasjonen (Gerstner & Day, 1997, s.830). For å utdype handler organisasjonsforpliktelse om at følgerne føler på et forpliktende forhold til sin organisasjon (Martinsen, 2019, s.425). Organisasjonsforpliktelse har sammenheng med effektene som jobbtilfredshet og jobbprestasjon (Martinsen, 2019). Det vil si at dersom en følger har høy organisasjonsforpliktelse vil de sannsynligvis ha høy oppnåelse av jobbtilfredshet og jobbprestasjoner.

Forskningen gjennomført om LMX-teoriene, viser at organisasjonsforpliktelse oppnås ved bruk av LMX (Dulebohn et al., 2011, Gerstner & Day, 1997). Forskningen på transformasjonsledelse viser dessuten sterke korrelasjoner mellom organisasjonsforpliktelse og transformasjonsledere (DeGroot et al., 2000, s.363). Organisasjonsforpliktelse som effekt oppnås altså både med LMX og transformasjonsledelse. Dette underbygger validiteten til effektene av relasjonsorientert adferd og utviklingsorientert adferd.

4.3 Oppsummering av funn

Empirisk forankring til modellen for balansert lederatferd

Funnene presentert i empiri kapittelet viser til forskning som er gjennomført om de tre lederatferds dimensjonene, som til sammen danner modellen for balansert lederatferd. Ohio- og Michigan-studiene, støttet av meta-analysen til Judge et al. (2004) viser empirisk validitet til oppgave- og relasjonsorientert lederatferd. De to dimensjonene er ekvivalente med samspills- og relasjonsorientert, og oppdragsorientert lederatferd, som beskrevet i FGL. Begge dimensjonene er gjennomgående i forskning på effektiv ledelse. Utviklingsorientert som den tredje dimensjonen ble identifisert og forankret i forskning av Ekvall og Arvonen. Til sammen viser dette en empirisk forankring for enkeltkomponentene til balansert lederatferd. Senere har Yukl i sin bok *Flexible Leadership* sett likhetene og sammenhengen mellom utviklingsorientert lederatferd og transformasjonsledelse. Forskningen gjennomført om transformasjonsledelse sammen med situasjonstilpasning viser til hvordan modellen i sin helhet er forankret i empiri, ettersom at modellen bygger på situasjonsfaktorer. Det kan derfor konkluderes med at Forsvarets modell for balansert lederatferd er empirisk forankret.

Sammenhengen mellom balansert lederatferd og organisasjonsatferder

Funnene presentert i spørsmål 3 viser at samspills- og relasjonsorientert ledelse gir effektene; ekstrarolleadferd, jobbtilfredshet, økt jobbprestasjoner, organisasjonsforpliktelse og lav grad av turnover intensjon. Endringsorientert lederadferd gir økt jobbtilfredshet, jobbprestasjoner og ekstrarolleadferd. Oppgaveorientert lederadferd gir økte jobbprestasjon. Funnene viser dermed at relasjonsorientert lederadferd skaper største parten av organisasjonsatferdene som ønskes å oppnås ved balansert lederadferd, og fremstår dermed som noe viktigere. Oppgave og utviklingsorientert adferd fremstår til tross for dette, som valide, og ved å kombinere adferdene vil størst total effekt oppnås.

5 Diskusjon

5.1 Balansert lederatferd i lys av militær kontekst – under trefningen

Funnene i forskningsspørsmål 1, 2 og 3 viser til empirisk og teoretisk støtte til modellen for balansert ledelse. Videre vil det diskutere hvorvidt funnene fremstå som valide, sett i lys av militær kontekst, som er avgrenset til under trefningen.

Under trefningen står soldatene og lederne ovenfor risikofylte situasjoner hvor de er avhengige av å ta liv og sette eget og andres liv i fare, for å løse oppdrag. Dette stiller særlig krav til å kunne prestere under svært krevende forhold, påvirket av stress og frykt. Under stress vil mennesker i høy grad benytte seg av de mer primitive delene av (Boe, 2019, s. 321). Det vil si at mennesket i større grad handler på reflekser og minnet om prosedyrer og handlingsmønstre. Dette skjer som følge av menneskelige reaksjonen på frykt, hvilket gjør det vanskelig for mennesker å tenke rasjonelt og fornuftig (Boe, 2019, s. 321). Hjernen handler derfor ut ifra hva den har erfart i liknende situasjoner.

Funn presentert tidligere viser korrelasjoner mellom jobbprestasjon og oppgaveorientert lederadferd. Dette funnet forsterkes i militær kontekst på bakgrunn av de menneskelige reaksjonene på stress og frykt. Grossman (1995) forsket på hvordan å få soldater til å fungere under ekstremt stress i strid, og kom frem til teknikkene *klassisk betinging* og *operant betinging*. Dette er psykologiske teknikker som skal hjelpe soldater med å reagere og handle korrekt i stridssituasjoner og nød. Det går ut på å gjenskape stimuliene soldaten vil stå ovenfor i en gitt situasjon, for å forme den ønskede responsen (Boe, 2019, s. 322). Med andre ord, drill innenfor realistiske treningsrammer. Gjennom drill trenes det prosedurale minnet, som er minnet for prosedyre og handling (Boe, 2019, s.322). Dette vil si at når soldater og ledere står ovenfor stressende situasjoner, vil hjernen handle på det prosedurale minnet. Ved å drille soldatene godt vil en kunne motvirke handlingslammelse som kan oppstå som følge av stress, og vil med det setter soldaten i stand til å handle effektivt. Effekten av drill er blant annet blitt vist gjennom Task Force, 3rd Battalion og 4th marines trening før Irak-krigen 2003. Bataljonen unngikk unødvendige dødsfall blant egne som følge av å ha trent på drill av basisferdigheter dagene i forkant trefningen (Boe, 2019, s.322). Dette betyr at soldater utsatt for stress og frykt vil handle mest effektivt innenfor kjente rammer og driller.

Oppdragsorientert lederadferd skal primært bidra til å øke effektivitet, skape pålitelige arbeidsprosesser og struktur (Forsvaret, 2020, s.9). Til tross for at forskning viser at relasjonsorientert ledelse skaper flere organisasjonsatferder, enn oppgaveorientert lederskap,

vil den militære konteksten skape økt tyngde til oppgave dimensjonen. Dette i form av at situasjonsfaktorene stress og frykt, endrer det naturlige handlingsmønsteret som det meste av forskningen henvist til tidligere, er basert på. For å oppsummere, i situasjoner der soldater utsettes for stress og frykt, vil en oppgaveorientert tilnærming øke jobbprestasjonen. Det kan derfor virke som at oppgaveorientering har større validitet enn gitt uttrykk for i de empiriske funnene, sett i en militær kontekst.

Oppgaveorientert ledelse kan også styrke den mentale robustheten til soldatene gjennom oppgavemestring. Robusthet trekkes i FGL frem som en forutsetning for effektivt militært lederskap (Forsvarte, 2020, s.14). Å være mentalt robust refereres til som å være motstandsdyktig eller resilient, hvilket fører til positiv tilpasning i situasjoner med betydelig motgang (Luthar & Cicchetti, 2000, s. 543). Militære ledere kan påvirke soldatenes individuelle og kollektive resiliens, ved å dyrke troen på mestring, hjelpe dem med å ta kontroll på situasjonen, og skape mening til oppdraget (Barnes et al., 2011, s.147-156). Oppgaveorientert lederskap kan føre til økt individuell og kollektiv robusthet og samhold, gjennom å gi soldatene følelse av oppgavemestring. Dette er da enda ett aspekt, hvor oppgaveorientert ledelse får større validitet i militær kontekst.

Videre trekkes gjensidig tillitt frem, som en nøkkelkomponent for å oppnå kollektiv robusthet. Tillitt knyttes i stor grad til relasjonen mellom leder og følger. Relasjonsorientert lederskap kan dermed også være en metode, for å unngå handlingslammede soldater i risikofylte situasjoner. Effektene vi er ute etter å skape i lys av forskningen, er jobbprestasjoner og ekstrarolleadferd. Dette er effekter vi ser som følge av både relasjons- og oppgaveorientert ledelse. Fra dette perspektivet fremstår derfor samspills- og relasjonsorientert ledelse, i likhet med oppgaveorientert ledelse, som avgjørende i møte med trefningen, og de menneskelige reaksjonene de fremprovoserer.

På den andre siden er et annet aspekt ved tillitt i militær kontekst, lederens troverdighet gjennom faglig kompetanse. Dersom soldaten ikke har tillitt til lederens avgjørelser, vil soldatens motivasjon og gjennomføringsevne reduseres betraktelig. Soldaten må stole på at risikoen lederen velger å utsette soldaten for, er i likevekt med viktigheten av oppdraget. Patrick Sweeney (2010) konkluderer i sin studie om tillitt mellom soldat og leder, i kontekst av trefning, med at dersom soldatene må sette livet sitt på spill for å løse oppdrag, vil lederens kompetanse være mest avgjørende for soldatens tillitt til lederen (Sweeney, 2010, s. 71). Dersom soldaten har en dårlig relasjon til lederen, eller har mistillit til lederens kompetanse, vil det være utfordrende å motivere soldaten til å utsette seg selv for fare i oppdragsløsningen. På denne

måten fremstår oppgaveorientert lederadferd gjennom lederens kompetanse avgjørende, samtidig som relasjonsorientert lederadferd vil forsterke den gjensidige tillitten. Optimalt sett bør lederen kombinere de to adferdene, og tilpasse seg soldatenes behov i situasjonen.

Tora Fæste gjennomførte nylig en studie hvor hun analyserte hvordan stridsdekorerte ledere i telemarkbataljonen (TMBN) tenkte og handlet i strid i Afghanistan og Irak. Studien baserte seg på dybdeintervjuer med 11 ledere på erfaringsnivå fra lagfører til bataljonssjef som har mottatt stridsdekorasjoner for sin ledelse i strid i internasjonale operasjoner (Fæste, 2023). Studien kom frem til to kategorier som belyser hvordan informantene utøvde og opplevde sin rolle som leder. Kategoriene ble valgt da de var gjennomgående i intervjuene, og er som følger:

1. evne til å vise tillitt
2. evne til å håndtere og ta risiko

I evne til å vise tillitt ble intensjonsbasert ledelse trukket frem, da særlig i form av å be om, og ta anbefalinger fra nivået under (Fæste, 2023, s.540). Ved å gi og ta imot anbefalinger bygges det gjensidig tillitt mellom leder og soldat, hvilket førte til effektiv og desentralisert beslutningstaking, i tråd med Forsvaret ledelses filosofi.

Under evnen til å håndtere og ta risiko vektlegges det at lederne er konsistente og løser oppdrag så likt som avdelinger trener (Fæste, 2023, 540). Lederne forklarer risikovillighet med grunnlag i tryggheten i treningsstandarden til avdelingen, og gode forberedelser (Fæste, 2023, s.536). Dette samsvarer med forskningen presentert på menneskelige reaksjoner, når en utsettes for frykt og stress, som diskutert tidligere.

Konklusjonene fra Fæste (2023) sin studie viste at de stridsdekorerte lederne i størst grad benyttet seg av relasjonsorientert lederskap i sin oppdragsløsning. Dette kom i form av gjensidig tillitt ved å involvere soldatene i beslutningstaking. Det motiverte soldatene til å bidra i oppdragsløsningen og ga dem eierskap til oppdraget, og skapte effektene jobbprestasjon, jobbtilfredshet og ekstrarolleadferd. Omsorgsaspektet var viktig i møte med emosjonelle påkjenninger, som eksempelvis tap av en medsoldater. Ved å vise omsorg evner lederen å styrke samholdet og bidrar til jobbtilfredshet.

Samtidig viser studien at under risikofylte oppdrag krevdes konsistente ledere, som ledet på driller og prosedyrer soldatene var kjent med. Til tross for at Fæste (2023) ikke påpeker dette direkte, virker dette samsvarende med Sweeneys (2012) funn, om at lederens faglige kompetanse er viktig for tillitt i risikofylte situasjoner. Dette bunner igjen ut i de menneskelige reaksjonene på å bli utsatt for stress og frykt. Oppgaveorientering vil dermed skape tillitt, og

øke effekten av jobbprestasjon, ved å lede soldatene på kjente driller, i situasjoner forbundet med høy risiko, stress og frykt. Det kan derfor konkluderes med at relasjonsorientert adferd og oppgaveorientert adferd fremstår som viktige i møte med trefningen.

Utviklingsorientert ledelse er vesentlig mindre forsket på enn oppgave- og relasjonsorientert ledelse. Det kan derfor stilles spørsmålstegn ved validiteten til ledelsesadferds dimensjonen, da den har mindre empirisk grunnlag. På den andre siden ble kategorien anerkjent da det var konsensus om at organisasjoner i møte med endring må tenke nytt for å opprettholde effektivitet. I den militære konteksten, hvilket byr på uforutsette hendelser og krigens stadig endrede karakter, virker dette å være gjeldene. Krigens tåke og friksjon gjør at militære avdelinger må kunne tilpasse seg endring i omgivelsene for å redusere risiko, utnytte mulighetsrom og opprettholde tempo i operasjoner. Dette stiller krav til organisasjonens situasjonsbevissthet, evne til samarbeid og problemløsning.

Krigens stadige endrende karakter krever at hele samvirkesystemet har en problemløsende tilnærming, og er utforskende, for å kunne håndtere sammenfallende trusler, åpne problemer og adaptive utfordringer. Det stilles krav til en adaptiv organisasjon som reagerer raskt, tilpasser seg endringer i omgivelsene, nye trusler og muligheter (Hjortmo, 2023b, s. 119). For å oppnå dette, stilles det krav til ledere om tilpasningsdyktighet, evnen til å ta initiativ og avdelinger med høy grad av autonomi (Hjortmo, 2023b, s.118). FGL inkluderer situasjonstilpassing og situasjonsforståelse i utviklingsorientert lederadferd (Forsvaret, 2020, s.9). Utviklingsorientert adferd fremstår derfor som avgjørende i møte med trefningen, i lys av å kunne tilpasse ledelsen etter krigens stadig endrende situasjonsbilde. For å oppnå dette stilles det krav til ledere om tilpasningsdyktighet, evnen til å ta initiativ og avdelinger med høy grad av autonomi (Hjortmo, 2023, s. 118). FGL inkluderer situasjonstilpassing og situasjonsforståelse i utviklingsorientert lederadferd (Forsvaret, 2020, s.9). Utviklingsorientert adferd fremstår derfor som avgjørende i møte med trefningen, i lys av å kunne tilpasse ledelsen etter krigens stadig endrende situasjonsbilde.

Adaptivt lederskap fokuserer på behov for å tilpasse seg endringer i omgivelsene og løse uforutsette problemer, og kan ses i likhet med utviklingsorientert lederadferd. Lederen skal forberede og oppmuntre alle i organisasjonen til å være løsningsorienterte og endringsvillige. FGLs beskrivelse av utviklingsorientert adferd vektlegger evne til situasjonstilpassing, situasjonsforståelse og å avdekke og supplere med små og store endringer. I møte med krigens tåke og friksjon, samt med oppdragsbasert ledelse som ledelsesfilosofi, fremstår dermed utviklingsorientert adferd som høyst relevant i trefningen.

Et annet aksept ved utviklingsorientert ledelse, som gjør adferden gjeldene i militær kontekst, er å møte den teknologiske utviklingen som påvirker stridsfeltet. Sverre Diesen publiserte i 2022 en FFI-rapport, *Fra teknologi til strategi og operasjoner*. Den tok for seg teknologi utviklingens påvirkning på militære styrker og bruken av militær makt. Han gjennomførte en litteraturstudie med hensikt å se sammenhengene mellom den teknologisk utvikling og påvirkning på taktiske, operasjonelle og strategiske forhold. Funnene viste at teknologiutviklingen hadde påvirkning på utførelsen av basisfunksjonene kommando og kontroll, bekjempelse, manøver, beskyttelse og etterretning (Diesen, 2022). Ved tilstrekkelig grad av påvirkning utløste effektene konseptuelle endringer i operativ adferd (Diesen, 2022). Konklusjonen hevder at teknologiutviklingen utvilsomt har stor betydning for militære operasjoner og bruk av militærmakt. Det vil si at det stilles krav til militære ledere om å oppfordre til å tenke nytt i utvikling av konsepter og utførelse av militære operasjoner, i tråd med utvikling mot et mer teknologisk stridsfelt. Lederne må dyrke kreativitet og nytenkning blant sine følgere. Som vist i Diesens studie, påvirkes militære operasjoner i stor grad av teknologisk utvikling. Droneteknologi, ubemannede plattformer og presisjonsstyrte missiler er eksempler på teknologisk innovasjon som endrer fremtidens operasjonsmønstre (Østevold et al., 2023). Ekvall og Arvonens funn av behov for endrings og utviklingsorienterte ledere er derfor gjeldende, i den militære konteksten, så vel som den sivile konteksten.

En tillitsbasert ledelses kultur er avgjørende for å lykkes med oppdragsbasert ledelse. Dette kom tydelig frem i Fæste (2023) sin studie av stridsdekorerte lederes oppfatning av eget lederskap. Oppdragsbasert ledelse handler riktig nok ikke kun om tempo og effektivitet i operasjoner, men om å ta i bruk hele organisasjonens menneskelige ressurser. Ved å involvere hele organisasjonen og en kultur som vektlegger initiativ, vil det i større grad kunne læres av erfaringer og omsette læring til handling og endring. Som beskrevet tidligere vektlegges desentralisert beslutningstaking, ved å myndiggjøre mellomlederne til å ta selvstendige vurdering. Dette skaper effektene jobbtilfredshet og ekstrarolleadferd, intellektuell og inspirerende stimulering, fra teorien om transformasjonsledelse.

For å oppsummere fremstår samspills- og relasjonsorientert lederadferd, oppdragsorientert lederadferd og utviklingsorientert lederadferd som valide i den militære konteksten. I møte med menneskelige reaksjoner på stress og frykt er det behov for ledere som evner å være oppgaveorienterte. Relasjonsorientering og gjensidig tillitt, er en forutsetning for motivasjonen til soldatene i risikofylte oppdrag. Samhold og mestringsfølelse vil også bidra til å styrke den kollektive, og mentale robustheten til soldatene. Relasjonsorientert adferd i forkant av

treffningen, og oppgaveorientering i møte med stress og frykt vil dermed føre til effektivt lederskap. I møte med krigens tåke og friksjon, og krigens stadig skiftende karakter, kreves utviklingsorienterte ledelse for å drive situasjonstilpassing og konseptutvikling. Forutsetninger for oppgaveorientert og utviklingsorientert atferd er tillitsbasert ledelseskultur og skapes gjennom relasjonsorientert ledelse. På denne måten må lederen evne å balansere adferdene og tilpasse seg situasjonen og følgerne sine, som videre vil være en forutsetning for å drive oppdragsbasert ledelse.

6 Konklusjon

Problemstillingen som studien søker å besvare er hva som er det teoretiske og empirisk grunnlaget for Forsvarets ledelsesmodell – balansert lederatferd. For å besvare dette har studien lagt til grunn 4 forskningsspørsmål. Delkonklusjonen fra forskningsspørsmål 1 viser til modellens teoretiske forankring. Yukl sin *Flexible leadership* teori, teoriene om oppgave-, og relasjonsorientert lederatferd fra Ohio- og Michigan-studiene og utviklingen av endringsorientert lederatferd fra Ekvall og Arvonen, viser til modellens teoretiske forankring. Disse understøttes videre av teoriene om situasjonsbestemt ledelse, LMX-teori og transformasjonsledelse.

Forskningsspørsmål 2 konkludere med at det er empirisk forankring for modellen for balansert lederatferd. Dette er basert på forskningen som ligger bak teoriene for oppgave-, og relasjonsorientert lederatferd, utviklingsorientert lederatferd og transformasjonsledelse. Samtidig så viser forskningen til ulik vektning av lederatferdene for å kunne oppnå effektivitet. Resultatene har vist at relasjonsorientert lederatferd i sivil kontekst, er viktigere enn oppgaveorientert lederatferd.

Videre konkluderer forskningsspørsmål 3 med at lederatferd skaper ulike organisasjonsatferder. Funnene viser at relasjonsorientert lederatferd i størst grad har effekt på organisasjonsatferdene, men at oppgave- og utviklingsorientert adferd er i tillegg nødvendig, for effektiviteten i en organisasjoner. Forskningsspørsmål 4 setter modellen for balansert lederatferd i lys av den militære konteksten og spesifikt trefningen. Delkonklusjonen fra forskningsspørsmålet viser at relasjonsorientert lederatferd i forkant av trefningen vil være avgjørende, for å kunne utøve oppgaveorientert lederatferd i trefningen. Oppgaveorientert ledelse er nødvendig i situasjoner med høy grad av risiko, på grunn av menneskelige reaksjoner på stress og frykt, og er derfor avgjørende å kunne skape oppslutning, under trefningen. Utviklingsorientert lederatferd bidrar til situasjonstilpassing og konseptutvikling, og anses derfor som svært relevant for den militære konteksten. Delkonklusjonene fra forskningsspørsmålet bidrar i sin helhet til å besvare problemstillingen, sett i en militær kontekst.

Konklusjonen av problemstillingen er derfor at Forsvarets ledelsesmodell – balansert lederatferd er teoretisk og empirisk forankret, men at vektingen av atferds dimensjonene kan diskuteres. Dette grunnet trefningens påvirkning på balansen mellom oppgave-, relasjons-, og utviklingsorientert lederatferd, og hvordan forutsetningen for effektiv ledelse i trefningen, skapes før trefningen. Relasjonsorientert lederatferd skaper gjensidig tillit og har effekt på alle

organisasjonsatferdene som er nevnt i studien. Oppgave-, og utviklingsorientert lederatferd skaper enkelte av organisasjonsadferdene, men korrelerer sterkere enn relasjonsorientert ledelse i enkelte situasjoner innenfor militær kontekst. Balansert lederadferd fremstår derfor som valid, sett i militær kontekst.

6.2 Forsalg til videre forskning

Denne studien har en teoretisk tilnærming til validiteten av modellen for balansert ledelse. En svakhet identifisert ved våre funn, er at modellen i liten grad er hjemlet i forskningsbasert kunnskap som spesifikt ser på militær kontekst. Forslag til videre forskning er derfor å nærmere undersøke effekt av lederatferd på soldater, både før, under og etter trefningen. Dette vil kunne Ettersom at funnene våre kan regnes å være generelle, vil dette bidra til å forsterke modellens validitet i militær kontekst.

Litteraturliste

- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). *The Nature of Leadership* (3.utg.). SAGE Publishing.
- Barnes, D.M., Banks, K., Albanese, M. & Steger, M.F. (2011). Meaning-Making: The search for meaning in Dangerous Contexts. I P. Sweeney, M. D. Matthews & P.D. Lester (Red.) *Leadership in dangerous situations: A handbook for the Armed forces, emergency services, and first responder* (s.139-160). Naval institute Press.
- Bass, B.M (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. Free Press.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), s.181-217. [ethics-character-and-authentic-transformational-leadership-behavior-1999-bass-and-steidlmeier-libre.pdf](#)
([d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net](#))
- Boe, O. (2019). Lederens evne til å håndtere stress i operasjoner. I R.B. Johansen, T.H. Fosse & O. Boe (Red.) *Militær ledelse* (s. 313-336). Fagbokforlaget.
- Boies, K. & Howell, J.M. (2009). Leading Military Teams to Think and Feel: Exploring the Relations Between Leadership, Soldiers' Cognitive and Affective Processes, and Team Effectiveness. *Military Psychology*, 21(2), s.216-232.
<https://doi.org/10.1080/08995600902768743>
- Clausewitz, C. (1989). *On war*. Princeton University Press.
- Dalland, O. (2021). *Metode og oppgaveskriving* (7.utg). Gyldendal.
- DeGroot, T., Kiker, D.S., & Cross, T.C. (2000). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), s.356-371. [A meta-analysis to review orga \(3\).pdf](#)
- Diesen, S. (2022). *Fra teknologi til strategi og operasjoner – Teknologitvillingens påvirkning på militære styrker og bruken av militærmakt*. FFI. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/fra-teknologi-til-strategi-og-operasjoner-teknologitvillingens-pavirkning-pa-militaere-styrker-og-bruken-av-militaermakt>
- Dulebohn, J.H, Bommer, W.H, Liden, R.C. Brouer, R.L., & Ferris, G.R. (2011). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management*, s.1-45. [document \(psu.edu\)](#)

Dumdum, R.U., Lowe, K.B. & Avolio, B.J. (2013). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. I B.J. Avolio & F.J. Yammarino (Red.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, (2.utg., s.39-70) Emerald Group Publishing Limited.

Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991). Change-leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), s.17-26.

Ekvall, G., Arvonen, J. & Nyström, H. (1987). *Organisation och innovation*. Studentlitteratur.

Euwema, M.C., Wendt, H. & Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), s.1035-1057.
<https://doi.org/10.1002/job.496>

Fiedler, F.E. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), s.241-250.

Fleishman, E.A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37(1), s.1-6

Fisher, B. M., & Edwards, J. E. (1988). Consideration and initiating structure and their relationship with leader effectiveness: A Meta- analysis. *Academy of management*, s. 201-205.

Forsvaret (2020). *Forsvarets Grunnsyn på ledelse*. Forsvaret. [Forsvarets grunnsyn på ledelse.pdf](#)

Fæste, T. (2023). Hvordan tenker og handler stridsdekorerte militære ledere? I R.B. Johansen & J.K. Arnulf (Red.) *Militær leder og ledelsesutvikling i teori og praksis* (s.523-542). Universitetsforlaget.

Gerstner, C. & Day, D. (1997). Meta-Analytic Review of Leader – Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), s.827-844. [Meta-Analytic-Review-of-Leader-Member-Exchange-Theory-Correlates-and-Construct-Issues.pdf \(researchgate.net\)](#)

Glasø, L., Thompson, G., & Li, J. Z. (2024). Transformasjonsledelse. I *Transformasjonsledelse: Teori, forskning og praksis* (s. 18–58). Gyldendal.

Grebstad, K. & Johnsen, Å. (2019). Forskjellen mellom militært lederskap og styring. I R.B. Johansen, T.H. Fosse & O. Boe (Red.) *Militær ledelse* (s.39-61). Fagbokforlaget

- Hjortmo, H. (2023a). Lederutviklingsprogrammer: Effekter og forutsetninger. I R.B. Johansen & J.K. Arnulf (Red.) *Militær leder- og ledelsesutvikling i teori og praksis* (s.67-100). Universitetsforlaget.
- Hjortmo, H. (2023b). Militær lederskapsutvikling for økt operativ evne. I R.B. Johansen & J.K. Arnulf (Red.) *Militær leder- og ledelsesutvikling i teori og praksis* (s.101-131). Universitetsforlaget.
- Hjortmo, H. (2023c). Utvikling av effektiv ledelse: Et teoretisk grunnlag og begrepsavklaring. I R.B. Johansen & J.K. Arnulf (Red.) *Militær leder- og ledelsesutvikling i teori og praksis* (s.39-66). Universitetsforlaget.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), s.36-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Krigsskolen. (2016). *Hva er taktikk – Krigsskolen (MLTs) definisjon av begrepet taktikk*. (s.1-9)
- Luthar, S.S.& Cicchetti, D. & Becker, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 71(3), p.543-562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Martinsen, Ø.L., Fosse, T.H. & Johansen, R.B. (2019). Effektiv ledelse i militære organisasjoner. I R.B. Johansen, T.H. Fosse & O. Boe (Red.) *Militær ledelse* (s.157-186). Fagbokforlaget.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), s.24-59.
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analysis of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), s.385–417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Spector, B.A. (2011). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *SAGE Journals*, 12(2), s.250-260. <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>
- Sweeney, P.J. (2010). Do Soldiers Reevaluate Trust in Their Leaders Prior to Combat Operations? *Military Psychology*, 22, s.70-88. <https://doi.org/10.1080/08995601003644312>

Thompson, G. (2019). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Ø.L. Martinsen *Perspektiver på ledelse* (s.169-196). Gyldendal.

Wohlin, C. (2014). Guidelines for Snowballing in Systematic Literature Studies and a Replication in Software Engineering. *Blekinge Institute of Technology*, 38, s.1-10. <http://dx.doi.org/10.1145/2601248.2601268>

Yukl, G. & Gardner, W.L. (2020). *Leadership in Organizations* (9.utg). Person Education Limited.

Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible Leadership*. Jossey-Bass.

Østevold, E., Bakstad, L.H., Bjerke, S. & Halsør, M. (2023). *Fremtidens kampenhet – Operativ og teknologisk grunnlag*. FFI. [Fremtidens kampenhet – operativt og teknologisk grunnlag \(knowledgearc.net\)](https://www.knowledgearc.net)