

**Forsvarets stabsskole**  
**Våren 2009**

**Masteroppgave**

Militært lederskap – nye utfordringer for den militære sjef?

**Reidun Anita Gussiås**



## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av den toårige masterutdanningen i militære studier ved Forsvarets Høyskole. Det er ikke tilfeldig at tema på oppgaven er lederskap. Gjennom hele min karriere i Forsvaret har jeg sett mange eksempler på både godt og dårlig lederskap. I min verden er godt lederskap nøkkelen til å løse de fleste problemer, og derfor er det så viktig at lederskap får den nødvendige oppmerksomhet både på det individuelle og det kollektive plan. Jeg er derfor svært takknemmelig for at jeg det siste halve året har fått muligheten til å bruke tiden på å fordype meg i mitt og andres lederskap.

Det er flere som fortjener en stor takk for bidrag og støtte gjennom arbeidet med oppgaven.

Jeg vil først takke min veileder Ole Asbjørn Solberg for solid støtte gjennom hele prosessen. Hans engasjement og interesse for problemstillingen har vært en svært stor motivasjonsfaktor i arbeidet med oppgaven. I tillegg har hans veiledning i stor grad vært preget av: "...at veien blir til mens du går." Det har vært et lærerikt halvår.

Videre vil jeg takke bibliotekets ansatte som alltid er like hjelpsomme, og ikke minst min samboer Arnfinn som tålmodig har støttet meg når frustrasjonene har tatt meg.

Til slutt vil jeg takke de 9 militære sjefene som har gjort det mulig for meg å skrive denne oppgaven. Tusen takk for at dere tok dere tid og for at dere ville dele deres opplevelser og erfaringer med meg.

Oslo, 25 mai 2009

Reidun Anita Gussiås

## Sammendrag

Formålet med oppgaven har vært å undersøke om militære sjefer opplever nye utfordringer i relasjon til bredden og dybden på dagens endrede kontekst. Problemstillingen har vært: ” *Opplever militære sjefer nye lederskapsutfordringer som følge av endret kontekst?* ” Teori og forskning tilsier at det spekter av oppgaver og utfordringer som Forsvaret har i dag forutsetter et lederskap hvor lederstil kan tilpasses situasjonen.

Militære sjefer har en kompleks hverdag både nasjonalt og i operasjoner internasjonalt. De utøver sitt lederskap i forskjellige kontekster, hvor oppgaver og ansvar kan være av svært ulik karakter. I en situasjon, der lederskapet varierer mellom virksomhetsstyring i dyp fred nasjonalt til lederskap i ulike internasjonale operasjoner, er det grunn til å anta at dette medfører nye typer utfordringer.

Forsvaret har valgt oppdragsbasert ledelse som sin ledelsesfilosofi. Den skal, gjennom, desentralisert ledelse, sørge for situasjonsbevisste, fleksible og handlekraftige offiserer som er i stand til å håndtere ulike komplekse situasjoner. Utdanning og trening er en sentral og kontinuerlig del av utviklingen til militære ledere. På bakgrunn av det teoretiske fundament som Forsvaret legger til grunn, samt den utdanning og trening som gjennomføres, vil det være rimelig å anta at det vil være med å redusere militære sjefers lederskapsutfordringer.

Så vidt jeg kjenner til er det ikke foretatt en tilsvarende undersøkelse som belyser kompleksiteten i lederskapsutfordringene totalt sett. Datagrunnlaget for oppgaven baseres på kvalitative intervjuer og dokumentundersøkelser. Jeg har gjennomført 9 intervju av norske militære sjefer som har hatt lederutfordringer både nasjonalt og internasjonalt.

Resultatene fra analysen viser følgende hovedfunn: 1) Det er vesentlige forskjeller mellom utfordringene nasjonalt og internasjonalt. I nasjonal kontekst er utfordringene kommunikasjon, tillit, tilslutning og motivasjon. I internasjonal kontekst er utfordringene problemløsning, beslutningstaking, etikk og rolleskifte. 2) Militære sjefer mener det er små forskjeller mellom det grunnleggende lederskapet i nasjonal og internasjonal kontekst, men evne til situasjonstilpasset ledelse understrekes for begge kontekstene. 3) Forsvaret har en klar lederskapspolicy som er formalisert og funnet dekkende for begge kontekster. 4) Militære sjefer har en klar lederskapspolicy, og den samsvarer i stor grad med Forsvarets policy. 5) De fleste mener at tradisjonell militær utdanning er godt egnet for nasjonal kontekst, mens det er store mangler i både utdanning og trening for den internasjonale konteksten. Konklusjonen på problemstillingen er at militære sjefer opplever nye lederskapsutfordringer som følge av endret kontekst.

## Abstract

The aim of this study is to contribute to the understanding of military leadership within a context characterised by increased complexity and spectre of tasks. Norwegian military leaders practise their leadership in complex situations both in national settings and under unfamiliar conditions in international operations all over the world. They are expected to manage tasks which cover from peace administration in the national context to risky multinational operations in the international context. The main question is: *Do military leaders experience new challenges within their leadership in consequence of changed context?*

To my knowledge, this is the first time someone focuses on the total complexity of leadership challenges. This survey is based upon 9 interviews of Norwegian military leaders, at major and lieutenant colonel level, with experience from both national and international commanding positions. I can summarize my findings in the following five main points:

1. There are major differences between challenges in national versus international context. The challenges on the national side are communication, confidence, affiliation and motivation. The challenges on international side are problem-solving, decision-making, ethics and changeover problems.
2. Military leaders claim that there are some minor differences in terms of fundamental leadership principles when comparing the national and international context, however situation-adjusted leadership implies to both. In the national context, flexibility, clearness and loyalty are assessed as most important. In the international context, collaboration, respect, humble and care are described as most important.
3. Military leaders seem to recognize an official leadership policy within The Norwegian Armed Forces, which covers both national and international scenarios.
4. The military leaders certainly have their own clear leadership policy. Moreover their policy seems to correspond to a high degree with the official leadership policy.
5. A majority of the leaders supports the opinion that traditional military education still is sufficient for the national context, however they claim that education and training preparing for an international context have major deficiencies.

**Keyword:** military leadership, challenges, new context, situation-adjusted leadership.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>6</b>
<b>Vedleggsoversikt</b> .....	<b>7</b>
<b>Figuroversikt</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING .....	8
1.2 AVGRENSNINGER .....	10
1.3 OPPGAVENS VIDERE STRUKTUR .....	11
<b>2 Teoretisk grunnlag og sentrale kjennetegn ved den nye konteksten</b> .....	<b>11</b>
2.1 INNLEDNING .....	11
2.2 VALGTE TEORIER.....	12
2.3 DET MILITÆRE LEDERSKAPET – FORSVARETS POLICY.....	14
2.4 FORSVARSPOLITISK BAKGRUNN .....	16
2.5 MILITÆR SJEF NASJONALT .....	18
2.6 MILITÆR SJEF I INTERNASJONAL OPERASJON .....	19
2.7 FORSVARETS UTDANNINGSSYSTEM .....	21
2.8 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG ANALYSEMODELL .....	22
2.9 OPPSUMMERING .....	23
<b>3 Metode</b> .....	<b>24</b>
3.1 INNLEDNING .....	24
3.2 VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED/ FORSKNINGSPERSPEKTIV .....	24
3.3 FORSKNINGSDESIGN .....	24
3.4 BEGRUNNELSE FOR VALG AV METODE .....	26
3.5 BESKRIVELSE AV METODE.....	26
3.6 UTVALGSSTRATEGI.....	27
3.7 BESKRIVELSE AV DATAINNSAMLINGSPROSESSEN .....	27
3.8 DATAS GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET .....	28
3.9 ETISKE DRØFTELSE.....	31
3.10 OPPSUMMERING .....	32
<b>4 Resultater og drøfting av utfordringer i nasjonal kontekst</b> .....	<b>32</b>
4.1 INNLEDNING .....	32
4.2 ØKONOMISTYRING.....	33
4.3 KOMMUNIKASJON, TILLIT OG TILSLUTNING .....	36
4.4 MOTIVASJON.....	38
4.5 LEDERATFERD .....	41
4.6 OPPSUMMERING .....	50
<b>5 Resultater og drøfting av utfordringer i internasjonal kontekst</b> .....	<b>50</b>
5.1 INNLEDNING .....	50
5.2 PROBLEMLØSNING OG BESLUTNINGSTAKING .....	51
5.3 ETIKK .....	55
5.4 ROLLESKIFTE .....	59
5.5 LEDERATFERD .....	62
5.6 OPPSUMMERING .....	65
<b>6 Oppsummering og konklusjon</b> .....	<b>66</b>
6.1 MULIGE IMPLIKASJONER VED OPPGAVEN OG ANBEFALT VIDERE FORSKNING.....	67
<b>7 Kildeliste</b> .....	<b>69</b>

## **Vedleggsoversikt**

Vedlegg A – Prosjektgodkjenning ved Personvernombudet

Vedlegg B – Informasjon til respondenter

Vedlegg C – Intervjuguide

Vedlegg D – Respondentoversikt

## **Figuroversikt**

Figur 1: Analysemodell..... 22

Figur 2: Lederskapsutfordringer i nasjonal kontekst..... 32

Figur 3: Lederskapsutfordringer i internasjonal kontekst..... 51

## 1 Innledning

### 1.1 Tema og problemstilling

Utøvelse av godt lederskap har alltid vært ansett som en kritisk suksessfaktor i militære operasjoner. Fagkunnskap og lederevner er uatskillelig integrert i militære sjefers handlingskompetanse<sup>1</sup>. Samtidig er militært lederskap ufravikelig knyttet til krigens vesen eller ekstremsituasjon som kontekst for utøvelse av lederskapet.

*”The art of command is about winning the love of one’s men, and then some day having to use that love to have them willingly risk terrible injury or death and violently take the lives of others”* (McCoy, 2006: 76).

Etter 1990 har det norske Forsvaret hatt en dreining fra invasjonforsvar til en større grad av innsatsforsvar. Forsvarets personell deltar i et bredt spekter av operasjoner, ofte som en del av en multinasjonal styrke, og med en geografisk spredning over flere kontinenter. Det nye operasjonsmiljøet er komplekst og uoversiktlig med mange militære og sivile aktører involvert. Operasjonene mangler ofte en overordnet målsetting, samtidig som fiendebildet også ofte er uklart.

Nasjonalt har det i samme tidsperiode vært flere større omstillinger i Forsvaret. Parallelt og som en følge av denne utviklingen, har den militære sjef nå i større grad fokus på virksomhetsstyring, og særlig økonomi. I praksis betyr dette at mye av tiden må benyttes til kontroll og oppfølging av budsjett, noe som kan bety mindre tid og oppmerksomhet på den operative delen av virksomheten.

Samlet sett har utviklingen ført til at militære sjefer i dag har nye kontekstuelle krav knyttet til utøvelse av lederskap. De nye kontekstuelle kravene er i følge den amerikanske generalen Charles C. Kurlak representert ved begrepet *Three-block war* (3BW), hvor en og samme militære avdeling kan føre konvensjonell strid, drive fredsbevarende virksomhet og yte nødhjelp innenfor samme område (Kurlak, 1999). Nasjonalt er de nye kontekstuelle krav representert gjennom kontinuerlige omstillinger og økt oppmerksomhet på virksomhetsstyring.

I forhold til dette er det lett å trekke den slutningen at endret kontekst medfører nye lederskapsutfordringer og utfordrer etablerte former for ledelse. Et raskt historisk tilbakeblikk viser imidlertid at kjernen i den militære ledelsesteorien og praktiseringen av denne på mange områder ikke har endret seg vesentlig. Det gir fremdeles mening å si at kjernen i militært

---

<sup>1</sup> Handlingskompetanse er et uttrykk for individets og organisasjonens evne og vilje til å løse oppgaver og nå mål. Handlingskompetanse med tilhørende modell benyttes som redskap for kompetanseutvikling i Forsvaret (TfF kl 4, 2007:10).



lederskap er *løs oppdraget og ta vare på ditt personell* (UD 3-1, 1974: 190)<sup>2</sup>. I dagens situasjon innebærer det at offiseren for det første må forholde seg til et bredere spekter av oppdrag som innbyrdes kan være ulike, og for det andre at omstillinger og beordringsplikt kan medføre utfordringer i forhold til ivaretagelse av personellet.

Formålet med oppgaven er å rette søkelyset på militært lederskap. En antakelse om at militære sjefer opplever utfordringer og problemer i relasjon til bredden og dybden på dagens endrede kontekst ligger til grunn for undersøkelsen. Hvis så er tilfelle vil oppgaven beskrive på hvilke områder og i hvilken kontekst disse utfordringene er særlig fremtredende. Siden Forsvarets lederskapspolicy, personlige egenskaper og atferd samt utdanning og trening får konsekvenser for hvordan utfordringer takles, vil undersøkelsen også omfatte militære sjefers erfaringer på disse områdene. Dette leder fram til følgende problemstilling:

*Opplever militære sjefer nye lederskapsutfordringer som følge av endret kontekst?*

Militært lederskap utøves innenfor to prinsipielt forskjellige kontekster. Det er generell kontekst/styrkeproduksjon<sup>3</sup> og militære operasjoner/kommando (GML, 2005: 5)<sup>4</sup>. I denne oppgaven defineres de to kontekstene til å være militær sjef nasjonalt og militær sjef i internasjonal operasjon<sup>5</sup>.

Det finnes mange ulike definisjoner på lederskap. Til tross for ulikheter er det likevel mulig å trekke fram noen fellestrekk som går igjen i de fleste definisjoner; påvirkning og måloppnåelse (Bass, 1990). Ledelse i oppgaven defineres til å bestå av lederskap og styring (HFL 400-1, 1995). Med lederskap menes i denne sammenheng de lederoppgavene som har med mennesket å gjøre, de sosiale og mellommenneskelige forhold, mens styring er de lederoppgaver som ikke direkte involverer samhandling med andre mennesker (GML, 2005: 3).

Det finnes oppfatninger av at styring og lederskap er to sider av samme sak og at det derfor er mer interessant å se på lederskap i forhold til ledernivå og funksjoner. Det svenske Forsvaret benytter en slik tilnærming til lederskap. I korte trekk går det ut på at det laveste nivå i en organisasjon kjennetegnes av *direkte* lederskap, og at lederskapet blir av mer *indirekte* karakter til høyere opp i hierarkiet en kommer<sup>6</sup>. I denne oppgaven vil direkte lederskap være særlig

<sup>2</sup> UD 3-1 er Utdanningsdirektiv for Forsvaret; "Veiledning i militært lederskap." (1974).

<sup>3</sup> Den prosess og aktivitet som bidrar til å stille styrker klare til innsats, og som omfatter utdanning og øving, personellforvaltning, utvikling av taktikk, organisering av styrker og anskaffelse av materiell (FFOD, 2007:176).

<sup>4</sup> GML er "Grunnlag militært lederskap." (2005)

<sup>5</sup> Internasjonal operasjon er en fellesbetegnelse på alle de operasjoner norske styrker deltar i utenlands under ledelse av NATO eller FN. Slike operasjoner kan befinne seg over hele konfliktspennet fra fred via krise til væpnet konflikt (FFOD, 2007:23).

<sup>6</sup> Teorien om *direkte* og *indirekte* lederskap beskriver i hvor stor grad en sjef har direkte eller indirekte kontakt med sitt personell avhengig av ledernivå. Teorien beskriver også krav til kompetanse på det enkelte nivå (Larsson, 2003).

fremtredene i den internasjonale konteksten, mens indirekte lederskap i større grad knyttes til den nasjonale konteksten.

Det teoretiske utgangspunktet i oppgaven er teorier som fokuserer på relasjonen mellom lederstil og situasjon. Teoriene benevnes vanligvis *contingency*- teorier, fordi de vektlegger at ledelse er avhengig av de betingelser som råder i den situasjonen man leder i (Grønhaug, Hellesøy & Kaufman, 2001).

Felles for disse teoriene er antakelsen om at effektive ledere er bevisst på og kan tilpasse sin lederstil etter situasjonen (Martinsen, 2004).

Hovedbegrunnelse for valg av teoretisk utgangspunkt er at teoriene kan knyttes til det spekteret av oppgaver som Forsvaret har i dag. I tillegg har Forsvaret benyttet dette teorigrunlaget aktivt i utvikling av utdanning og doktriner siden 1970 tallet, noe også dagens doktriner gjenspeiler.

Det foreligger lite forskning på lederskap i det norske Forsvaret, og særlig studier som tar for seg utfordringer i militære sjefers lederskap. Den empirien som foreligger er i all hovedsak knyttet til enten rollen som militær sjef nasjonalt eller til rollen som militær sjef i internasjonale operasjoner. Så vidt jeg kjenner til er det ikke foretatt en undersøkelse som belyser kompleksiteten i lederskapsutfordringene totalt sett. Målet med oppgaven er derfor å gi et bedre og mer nyansert bilde av hvilke lederskapsutfordringer militære sjefer opplever i dagens situasjon.

## 1.2 Avgrensninger

Militær ledelse handler om å løse oppdrag og ta vare på sitt personell i ulike kontekster. Hvilke utfordringer den militære sjef opplever, vil derfor i stor grad være subjektivt og situasjonsbetinget. Utfordringene som sjef nasjonalt vil sannsynligvis være av en annen karakter enn de man opplever som sjef i en internasjonal operasjon. Det er også sannsynlig at opplevelsen av utfordringer vil variere med hensyn til type internasjonal operasjon, og hvilken stilling og bakgrunn den enkelte har.

For å gjøre oppgaven håndterbar har det vært nødvendig å gjøre noen avgrensninger i forhold til undersøkelsesenheter og kontekst. De kontekstuelle krav er endret etter 1990, og da særlig etter terrorangrepene i USA 11. september 2001. Dette utgjør en naturlig avgrensning i tid.

Avgrensningen begrunnes i at deltakelse i internasjonale operasjoner etter dette tidsrommet representerer nye krav til lederskap og at respondentene bør ha så ferske erfaringer fra operasjonene som mulig. I nasjonal sammenheng har det i samme tidsrom vært en tilnærmet kontinuerlig omstilling og flere uheldige episoder knyttet til økonomistyringen i Forsvaret. Undersøkelsen konsentrerer seg derfor om situasjonen for militære sjefer i de to kontekstene.

Utvalget i undersøkelsen er militære sjefer med erfaring fra ulike typer internasjonale operasjoner og ulike lederstillinger nasjonalt.

I utgangspunktet er selve konteksten som militært lederskap utøves i, lite egnet for systematisk observasjon og datainnsamling. Kunnskapen som utvikles vil snarere være erfaringsbasert enn teoretisk orientert, og den produseres gjerne av mennesker innen den militære profesjon (Keegan, 1976). Siden denne undersøkelsen skal se på *nye utfordringer*, er det naturlig å ta utgangspunkt i erfaringer. Studien er derfor fenomenologisk orientert, og gir dermed ikke grunnlag for å generalisere. Imidlertid kan kvalitative studier bidra til å utvikle gode hypoteser som senere kan danne grunnlag for breddestudier.

### 1.3 Oppgavens videre struktur

Første del av oppgaven skal etablere et teoretisk rammeverk for militært lederskap og gi en beskrivelse av de nye lederskapsutfordringene. Det redegjøres kort for klassiske teorier innenfor situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. Deretter presenteres Forsvarets syn på lederskap. Videre vil jeg presentere både den nye konteksten som militære sjefer opererer i og Forsvarets utdanningssystem, og på bakgrunn av det utlede sannsynlige lederskapsutfordringer som de vil stå overfor. Kapittelet avsluttes med en presentasjon av oppgavens analysemodell og forskningsspørsmål.

Andre del av oppgaven skal presenterer de metodiske valg som er gjort i forbindelse med undersøkelsen. I kapittelet vil jeg gjøre rede for forskningsdesign og metode. Her vil jeg diskutere de metodiske valgene, datagrunnlaget, innsamlingsprosessen og dataenes gyldighet og pålitelighet. Jeg avslutter kapittelet med en etisk vurdering av prosessen.

Oppgavens tredje del omhandler resultater og analyse. Jeg har valgt å dele den i to kapitler, siden det er to ulike kontekster som er utgangspunktet for min undersøkelse. Hvert av kapitlene innledes med en modell som viser resultatene. Deretter beskrives de mest sentrale utfordringene og foretrukket lederatferd.

Oppgaven avsluttes med en oppsummering av undersøkelsens viktigste funn. Jeg vil presentere mine hovedfunn og gi en konklusjon på problemstillingen, før jeg avslutningsvis kommenterer mulige implikasjoner oppgavens funn kan ha for Forsvaret.

## 2 Teoretisk grunnlag og sentrale kjennetegn ved den nye konteksten

### 2.1 Innledning

I dette kapittelet presenteres det teoretiske grunnlaget som vil bli benyttet som analyseverktøy i oppgaven. Innledningsvis vil jeg presentere tre klassiske teorier innenfor situasjonstilpasning som ledelsesstrategi som viser betydningen av å kunne variere ledelsesform avhengig av

situasjon. Deretter presenteres Forsvarets syn på lederskap, i den hensikt å identifisere en policy for det militære lederskapet.

Dette kapitlet vil også presentere den nye konteksten som militære sjef utøver sitt lederskap i. Gjennom en presentasjon av sentrale stortingsdokumenter, og en beskrivelse av den militære sjef både i nasjonal og internasjonal kontekst, vil jeg gjøre et forsøk på å identifisere nye lederskapsutfordringer. Videre vil jeg kort beskrive Forsvarets utdanningssystem fordi det bygger på de kontekstuelle beskrivelsene og representerer et viktig grunnlag i utviklingen av militære sjefers lederskap. Spørsmålet er om Forsvaret har en internalisert lederskapspolicy og om utdanningen i stor nok grad reflekterer nye utfordringer.

Teoridiskusjonen avsluttes med å sette opp oppgavens analysemodell og forskningsspørsmål.

## 2.2 Valgte teorier

Mye av det teoretiske grunnlaget for situasjonstilpasset ledelse ble utviklet fra midten av 1900 tallet. Etter primært å ha forsket på ledelse som trekk eller som mønster av atferd, var det fremdeles ikke funnet klare sammenhenger mellom trekk og atferd og organisasjonsmessig resultat (Howell & Avolio, 1992). Forskningen beveget seg derfor i retning av en tilpasning mellom lederatferd og den situasjonen lederen stod ovenfor.

Mål-middel-teorien (path-goal theory) ble introdusert i 1971 av House. Teorien tar utgangspunkt i forventningsteori. Medarbeidere vil bli motivert ved at de tror at innsatsen vil føre til en vellykket prestasjon, og at prestasjonen vil gi en ønsket anerkjennelse. Ut fra dette blir det en viktig oppgave for ledere å klargjøre medarbeideres vei mot ønskede mål, og sikre at disse er i tråd med organisasjonens mål. Hvilken lederatferd som er effektiv avhenger av egenskaper hos medarbeidere, samt særtrekk ved oppgaver og omgivelser. Teorien forutsetter at ledere er i stand til å variere egen atferd, og tilpasse lederstil til situasjonen på en måte som har positiv effekt på medarbeideres prestasjoner (House, 1996).

Forskning på forventningsavklaring har vist at medarbeidere som gis konkrete og krevende oppgaver mot bestemte mål presterer bedre enn medarbeidere som ikke gis spesifikke mål, eller som ikke gis mål i det hele tatt (Locke og Latham, 2002: 706). Mål synes å virke motiverende ved at de gir retning, aktiverer til handling, øker utholdenheten til innsats over tid, samt gjør det lettere å utarbeide planer og strategier som skal bidra til å nå målet (ibid).

I 1964 lanserte Fred Fiedler den situasjonsbetingede ledelsesmodell. Han hevder at for å kunne forutsi god ledelse må både lederens personlige egenskaper og viktige sider ved situasjonen det ledes i tas med i betraktning. I sin teori skiller han mellom to ulike typer lederstil. Det er

relasjonsorientert og oppgaveorientert lederstil<sup>7</sup>. Relasjonsorienterte ledere prioriterer gode relasjoner med og mellom medarbeidere. Oppgaveorienterte ledere prioriterer ytelse, prestasjoner og rask måloppnåelse. Teorien forutsetter at ledere ikke er i stand til å endre atferd raskt (Grønhaug et al. 2001). Fiedler er i likhet med andre teoretikere innen contingency-skolen, sikker på at lederens effektivitet i stor grad bestemmes av i hvilken grad det er samsvar mellom situasjonsfaktorer og lederstil.

Studier utført av Rice (1981) indikerer at medarbeidernes tilfredshet er høyere for ledere som tilpasser lederstil etter situasjon enn for dem som i liten grad opptrer situasjonsorientert. Forskning indikerer at de mest effektive ledere er både oppgave- og relasjonsorienterte (Northouse, 2004) og (Yukl, 2002). Annen forskning viser at ledere som særlig vektlegger relasjonsorientert ledelse, oppnår bedre resultater (Spurkeland, 2005). Det finnes også forskning som går imot stereotype forventninger om at militære organisasjoner er markant oppgaveorientert i sin lederatferd. Den forskningen viste at militære organisasjoner konsekvent ble vurdert høyere på både oppgave- og relasjonsorientering sammenlignet med sivile kolleger (Grønhaug et al. 2001).

Hersey og Blanchard, som er kjent for sin situasjonsbestemte lederskapsmodell, definerer lederskap som en prosess som innebærer å influere aktivitetene til et enkeltmenneske eller en gruppe for å nå mål i en gitt situasjon. Deres teori om situasjonsbestemt lederskap ble på 1970 tallet vedtatt som *riktig* i Forsvaret (HFL 400-1, 1995: 52). Modellen tar utgangspunkt i dimensjonene styrende og støttende lederstil. I dagligtale gjerne omtalt som henholdsvis autoritær og delegerende. Valg av lederstil er betinget av situasjonen lederen står overfor. Hersey og Blanchard forutsetter at lederen står overfor en sammensatt situasjon<sup>8</sup>, hvor den variabelen som danner grunnlaget for valg av lederstil er medarbeiderens kompetanse, herunder evne og vilje til å utføre oppgaven. Valg av riktig lederstil forutsetter at lederen kjenner medarbeiderens kompetanse. Situasjonsbestemt ledelse innebærer derfor å endre lederstilen etter som medarbeideren øker sin kompetanse, og å hele tiden kunne variere lederstilen i forhold til de ulike oppgavene medarbeideren forventes å kunne utføre. Hensikten er å fremme vekst, slik at medarbeiderne gradvis blir mer selvstyrte. Hersey og Blanchard sin teori om situasjonsbestemt

---

<sup>7</sup> Fiedler bygger på Ohio og Michigan-studiene som ble gjennomført på 1940- og 1950 tallet. Ohio-undersøkelsen var en studie i atferdsteori, hvor to lederstiler ble identifisert. Det var hensyn til mennesker og igangsetting av struktur. Michigan-undersøkelsen var også en atferdsstudie, hvor tre lederstiler ble identifisert. Det var oppgaveorientert atferd, relasjonsorientert atferd og deltakende ledelse.

<sup>8</sup> En sammensatt situasjon, hvor de viktigste variablene er medarbeidernes kompetanse, overordnet leders atferd, verdier og forventninger, kollegers holdninger, bedrifters kultur, oppgavens egenart og disponible arbeidstid (Martinsen, 2004).

ledelse bygger på de samme forutsetninger som mål- middel teorien, men opererer med et smalere situasjonsbegrep og andre strategier for påvirkning (Martinsen, 2008).

Som beskrevet er den sentrale problemstillingen i alle disse teoriene hvilke strategier for påvirkning fra lederens side er det som antas å ha gunstig effekt på medarbeideres prestasjoner, avhengig av medarbeidernes forutsetninger og andre situasjonskarakteristika. Ut fra denne oppgavens problemstilling kan jeg derfor anta at Forsvarets vektlegging av situasjonsbestemt lederskap vil være en styrke for militære sjefer i dagens komplekse kontekst, der nettopp evnen til rask omstilling er en grunnleggende forutsetning.

### 2.3 Det militære lederskapet – Forsvarets policy

Forsvaret har en rekke dokumenter som beskriver militært lederskap. De mest sentrale er Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD), Handlingsplan for holdninger, etikk og ledelse (HEL), Grunnlag Militært lederskap (GML) og Forsvarets Verdigrunnlag.

Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse (FFOD, 2007: 163). Den innebærer at sjefer styrer gjennom å angi mål og hensikt. Innenfor disse rammene gis den underordnede i utgangspunktet frihet til å løse oppdraget på sin måte. Forsvarets ledelsesfilosofi er tenkt å skulle fungere under flest mulig omstendigheter, og har som utgangspunkt at det i de fleste tilfeller vil være mest effektivt å ha en desentralisert organisasjon for å takle usikkerhet i militære operasjoner. Hensikten med en desentralisert ledelsesfilosofi er at den med best oversikt over situasjonen skal handle selvstendig i forhold til sjefens intensjon. Filosofien handler om å skape en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit, en kultur som skal oppnås ved hjelp av desentralisering, ressurstildeling, frihet i problemløsning og tilstrekkelig trening.

Imidlertid utelukker ikke oppdragsbasert ledelse bruk av ordrer og kontroll. Noen situasjoner vil være av en slik karakter at detaljerte ordrer og kontroll vil være helt nødvendig. Forsvaret legger opp til at personellet skal beherske begge former for ledelse, men med desentralisert ledelse som basis.

FFOD sammenfatter kravene til ledere i den militære profesjon med *være, vite og handle*<sup>9</sup>

Intensjonsbasert ledelse i Nettverksbasert forsvar (NBF) innebærer at beslutninger kan skyves både ned og opp i organisasjonen. Det betyr at Forsvarets beslutningsform kan være både

---

<sup>9</sup>Å *være* offiser vil si å ha innarbeidet den militære profesjon som en del av sin personlighet, og i handling utøve verdiene respekt, ansvar og mot. Gjennom eksemplets makt utvises et troverdig lederskap gjennom at ledere viser hvilke verdier de står for. Væredimensjonen peker også på det faktum at militære ledere vil komme i situasjoner hvor løsningene ikke er gitt, og som derfor stiller store krav til eget verdigrunnlag. Å *vite* innebærer at godt lederskap baserer seg på både et teoretisk grunnlag og en kontinuerlig faglig utvikling. Å *handle* vil si å se muligheter og å ta ansvar og initiativ (FFOD, 2007).

desentralisert og sentralisert, avhengig av situasjonen. Dette innebærer at militære sjefer må forholde seg til ulike beslutningsformer, hvilket igjen krever fleksibilitet hos den enkelte. En internalisert intensjon vil gjøre det enklere for de undergitte å forholde seg til vekslingen mellom ulike beslutningsformer (GML, 2005: 7). Samtidig stilles det krav til at sjefer må kunne forholde seg til, og kunne veksle mellom oppdrags- og ordrebasert ledelse, avhengig av situasjon og kontekst. Ledertrening og utdanning må derfor inkludere de ulike ledelsesformer.

Handlingsplanen for holdninger, etikk og ledelse (HEL), tar utgangspunkt i at Forsvaret er avhengig av å ha legitimitet, tillit og troverdighet i det sivile samfunn. For å ivareta det, må organisasjonskulturen være preget av integritet, åpenhet og høy etisk standard. Videre fokuserer handlingsplanen på bevissthet rundt holdninger, verdier og normer som skal danne grunnlaget for organisasjonen. Målsettingen er at hele forsvarsektoren skal ha et felles sett verdier som skal gi retning for atferd, valg og prioriteringer. Handlingsplanen vektlegger sterkt utfordringer knyttet til åpenhet, tillit og ledere som rollemodeller. Nåværende Forsvarsminister Anne Grete Strøm – Erichsen skriver følgende i forordet:

*”Vi som ledere har et særlig ansvar, både fordi vi med ord og handling påvirker normene for god atferd, fordi vi selv stilles overfor situasjoner som krever etisk bevissthet og klokskap, og fordi vi har ansvar for å sørge for at de som vi har ansvar for, er bevisst på hvilke normer for atferd som gjelder” (HEL, 2006: 1).*

Forsvarets verdigrunnlag har i sitt grunnsyn på ledelse inkludert begrepene lederskap, ansvar, myndighet, kompetanse, kommunikasjon og samarbeid. Godt lederskap baseres på troverdighet, åpenhet og handlekraft, og bygger på menneskelige kvaliteter som er allmenngyldige og uavhengig av ledelsesform (Forsvarets verdigrunnlag, 2000: 7).

Ut fra dette kan man slutte at Forsvaret har implementert en rekke dokumenter som beskriver lederskap i normativ form. Dokumentenes gyldighet er kontekstuavhengig og omhandler både det individuelle og det kollektive aspektet ved lederskap. Med andre ord skal disse dokumentene være med å sette militært personell i stand til å løse oppdrag over hele krisespekteret. Samtidig skal dokumentene være med å gi den enkelte de verdier og holdninger som er ønsket i Forsvaret. Spørsmålet er om de to kontekstene som militære sjefer opererer i er så vidt forskjellig at dokumentene således ikke kan hevdes å være kontekstuavhengig, fordi det er åpenbare motsetninger i det mot og risikovilje som kreves i operasjoner og den regelstyringen som preger fredsvirksomheten.

I de forgående avsnittene har jeg beskrevet det teoretiske grunnlaget som oppgaven bygger på. Jeg vil videre i dette kapitlet forsøke å få frem bakgrunnen for, og noe av det særegne ved dagens kontekst.

#### 2.4 Forsvarspolitisk bakgrunn

I løpet av de siste 20 årene har det vært store sikkerhetspolitiske endringer internasjonalt som har fått store konsekvenser for Forsvaret nasjonalt. Omorganiseringen av NATO til en organisasjon for kollektiv sikkerhet førte til nye krav for medlemslandene. I NATOs nye strategiske konsept ble organisasjonens evne til rask deployering vektlagt, og det ble på slutten av 90-tallet besluttet å opprette Forsvarets innsatsstyrke som var øremerket for internasjonal deltakelse. I samme periode startet Forsvaret en omstilling av struktur og oppgaver, en omstilling som fremdeles pågår.

I 2000 ble det fremlagt tre studier om Forsvaret<sup>10</sup>. Fellestrekket i studiene var den nære koblingen mellom nasjonal og internasjonal sikkerhet. I de samme studier ble det også presentert flere forslag til fremtidig nasjonal forsvarsstruktur, og daværende regjering valgte et alliansetilpasset forsvar som kunne inngå i et flernasjonalt samarbeid både ute og hjemme. Utviklingen fra invasjonforsvar til innsatsforsvar var et faktum. Den forsvarspolitiske utviklingen i samme periode gis i fem sentrale stortingsdokumenter<sup>11</sup>.

Krigen på Balkan ført til store endringer for de overnasjonale organisasjonene, og dannet også et mønster for kommende konflikter. Fredsoperasjonene endret karakter og ble mer omfattende enn de tidligere hadde vært. Begrepet fredsoperasjoner ble en samlebetegnelse og omfattet både fredsbevarende og fredsopprettende operasjoner<sup>12</sup>. Denne utviklingen fikk stor betydning for deltakende styrker, både med hensyn til sammensetning, utrustning, utdanning, trening og øving.

Norske militære styrker deltok i flere faser under krigen på Balkan. Deres erfaringer representerte noe nytt for Forsvaret. Det nye bestod i utfordringer begrunnet i samvirke med multinasjonale enheter, og omhandlet interoperabilitet, språk, kulturforståelse og samarbeid. Som en konsekvens av dette ble utdanningen i Forsvaret derfor i større grad tilpasset internasjonale operasjoner.

<sup>10</sup> Det var forsvarssjefens Forsvarsstudie 2000, Forsvarspolitisk utvalg og Sårbarhetsutvalget.

<sup>11</sup> Det er Storingsmelding nr. 22 (1997-1998) "Hovedretningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1999-2002", Storingsmelding nr. 38 (1998-1999) "Tilpasningen av Forsvaret til deltakelse i internasjonale operasjoner", Storingsproposisjon nr. 42 (2003-2004) "Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2002-2005", Storingsproposisjon nr. 45 (2000-2001) "Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002-2005" og Storingsproposisjon nr. 48 (2007-2008) "Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier".

<sup>12</sup> Fredsbevarende operasjoner krever et godkjent FN- mandat som er akseptert av partene. Fredsopprettende operasjoner har mandat med utgangspunkt i kapittel VII i FN- charteret, og gjennomføres når samtykke fra partene ikke er oppnådd.



Frem til 1999 var rekruttering og deltakelse i internasjonale operasjoner frivillig.

Fredstjenesteloven som trådte i kraft dette året åpnet imidlertid for at befal kunne beordres, og Stortingsmelding nr.38 omtaler internasjonal tjeneste som en naturlig del av karrieren for militære offiserer.

Stortingsproposisjon nr.45 (2000-2001) hadde som hovedhensikt å frigjøre ressurser til materiellinvesteringer ved å redusere driftsutgiftene, og Forsvaret ble pålagt omfattende kutt både i personellstrukturen og i driftskostnader. Samtidig ble det anbefalt en grunnleggende endring i Forsvarets organisasjon. Forsvaret var nå i en situasjon hvor det skulle innføre et nytt forsvarskonsept samtidig som det skulle gjennomføres omstilling med store personellreduksjoner.

Stortingsproposisjon nr.48 (2007-2008) indikerer en dreining tilbake til et større nasjonalt fokus. Samtidig skal Norge ivareta sine forpliktelser internasjonalt. Forsvaret skal utvikles som et moderne, fleksibelt og alliansetilpasset sikkerhetspolitisk virkemiddel, med balanse mellom oppgaver, struktur og ressurstilgang.

Kompleksiteten og dynamikken i dagens militære operasjoner vektlegges i proposisjonen. Samtidig går det klart fram at krav om effektivisering og behov for kontinuerlig utvikling, stiller høye krav til den enkeltes kunnskaper, ferdigheter og holdninger. I tillegg stiller spesialisering innenfor ulike forvaltningsfunksjoner nye krav til lederskap og kompetanse, utover den rene militære profesjon.

Forsvaret driver fortsatt omstilling og proposisjonen beskriver ledelse, etikk og arbeidsmiljø som sentrale områder i den sammenheng. Tydelig lederkommunikasjon og bred involvering vektlegges, i den hensikt å skape forståelse og oppslutning om Forsvarets oppgaver, samtidig som det ansvarliggjør personellet. I tillegg krever omstillinger solid forankring og en samstemt ledelse som kan kommunisere mål og retning på en klar måte. I lys av dette, skal det også legges opp til større åpenhet omkring ledelses- og beslutningsprosesser.

Samlet sett peker stortingsdokumentene de siste 20 årene i samme retning. Forsvaret er i større grad blitt et sikkerhetspolitisk verktøy til bruk på den internasjonale arena. Forsvarets oppgaver er endret og stiller nye krav til militære ledere. I dag forventes det at militære ledere aksepterer innsatsforsvar og deltakelse i internasjonale operasjoner som en naturlig del av sitt tjenestemønster. Kjernen i utdanning, trening og øving skal fremdeles være det fagmilitære, men i tillegg skal det opparbeides kompetanse innenfor multinasjonalt samarbeid og forståelse for etiske, kulturelle og religiøse forskjeller. I nasjonal sammenheng stilles det store krav til militære

lederes forvaltningskompetanse. Det er i tillegg innført avansert teknologi som krever utdanning og mer tid til opplæring. Samtidig pålegges militære ledere å drive omstilling, og det stilles spesifikke krav til tydelig lederkommunikasjon og solid forankring i organisasjonen. Alt sett under ett kan det virke som det kreves både mer og bredere kompetanse av militære ledere i dag.

## 2.5 Militær sjef nasjonalt

Morris Janowitz hevder i boken ”The professional soldier: A social and Political portrait” (1971)<sup>13</sup> at nye oppdrag, teknisk spesialisering og nye styringsformer vil føre til at Forsvaret blir mer lik annen sivil virksomhet. Den heroiske krigeren er på vei ut, mens profesjonelle administratorer og teknologer er på rask fremmarsj. Han mener at Forsvaret i større grad blir sett på som et storkonsern, og hvor nye oppdrag og nye styringsformer vil kreve mer kunnskap som tradisjonelt har vært forbundet med sivil sektor.

Staten har innført mål- og virksomhetsstyring som det overordnede styringsprinsipp<sup>14</sup> i den hensikt å kunne se ansvar og myndighet i sammenheng. Utviklingen preges av et generelt fokus på klargjøring av mål, kortsiktig og langsiktig planlegging av ressursbruk, samt rapportering om resultatoppnåelsen. Forsvaret har brukt mye tid og ressurser på implementering av mål- og resultatstyring i organisasjonen, og en rekke føringer er gitt<sup>15</sup>. En kan derfor anta at føringene oppleves som positive og at de er nyttige verktøy for den militære sjef.

Mål- og resultatstyring skal bidra til å synliggjøre resultater. Synlige resultater vil også føre til at sjefer blir mer synlige (Colbjørnsen, Drake & Haukedal, 2001). Siden Forsvaret er en offentlig bedrift, vil ikke et dårlig økonomisk resultat få samme konsekvenser som for en sivil bedrift. Imidlertid er det i Forsvaret øket oppmerksomhet knyttet til virksomhetsstyringen, og militære sjefer blir evaluert, gjennom blant annet tjenesteuttalelser, på økonomisk ansvarlighet. Det er derfor trolig at militære sjefer vil oppleve særlige utfordringer i dagens situasjon hvor uballansen mellom oppdrag og ressurser er stor.

James Q. Wilson (1989) hevder at fordi det er vanskelig å evaluere resultatoppnåelse i offentlig organisasjoner blir regelstyring og prosedyrer viktige rammebetingelser for offentlig ledelse. Han mener at Forsvaret i fredstid kjennetegnes av dette. Det er sannsynlig at militære sjefer vil oppleve uoverensstemmelse mellom Forsvarets ledelsesfilosofi (oppdragsbasert ledelse) og regel- og prosedyrestyring.

<sup>13</sup> Janowitz undersøkte sammenhengen mellom innføring av mål- og resultatstyring og effektivitet i US Army.

<sup>14</sup> Styringsprinsipp i Staten, og er en metode som skal støtte ledere i arbeidet med å ha fokus på å oppnå resultater og mål med effektiv ressursbruk.

<sup>15</sup> Blant annet ”Direktiv for virksomhets- og økonomistyring” (DIVØ).

Bruken av militærmakt har forandret seg fra i hovedsak å forsvare egen befolkning mot en konkret trussel, som kunne være drevet av plikt og idealistiske grunner, til i større grad å bli brukt for å forsvare statens interesser. I lys av denne utviklingen, skulle en kanskje anta at militære ledere går fra å være idealistisk motivert til en større grad av profesjonalisme.

Huntington (1985) hevder at valg av den militære profesjon kan betraktes som en livsstil. I følge Janowitz (1971) har imidlertid ikke dagens offiserer og hans familie samme identitetsfølelse til Forsvaret. De ønsker å leve på like premisser som samfunnet for øvrig. På denne måten må den militære kulturen tilpasse seg, og vektlegge verdier som er mer i tråd med det sivile samfunn.

Kamp om ressurser i form av riktig kompetanse er et kjennetegn på høyteknologiske miljøer. Dette kan bidra til at det blir stor konkurranse om medarbeidere. Forsvaret er i stadig større grad avhengig av spesialister på ulike nivå. I en hverdag med et godt arbeidsmarked på sivil side, kombinert med høy rotasjon av eget personell i Forsvaret, er det rimelig å anta at den militære sjef opplever utfordringer i drift av egen avdeling.

Ut i fra dette kan det virke som rollen som militær sjef i nasjonal kontekst har endret seg mye siden 1990. Ser vi på gjøremålene oppdager vi at svært mye sentrerer rundt økonomi og forsvarlig forvaltning. I lys av dette ser vi en stadig økende ansvarliggjøring av sjefers handlinger. Et annet forhold er endringer i den enkeltes rasjonale for å være ansatt i Forsvaret. Alt sett under ett vil lederskapsutfordringene i nasjonal kontekst i all hovedsak sannsynligvis komme som følge av store endringer i den økonomiske situasjonen i Forsvaret. Regelstyring og redsel for å gjøre feil kan i neste omgang gjøre det vanskelig å takle overgangen til en operativ kontekst, selv om det nok kan hevdes at det også her er økt fokus på etiske og juridiske retningslinjer.

## **2.6 Militær sjef i internasjonal operasjon**

Charles Moskos beskriver i sin artikkel "Armed Forces after cold war" (2000) fremtidige endringer i den militære organisasjon. Av de sentrale endringene er økt bruk av militære styrker i internasjonale operasjoner og et endret mønster i krigføringen. Norge deltar i stadig større grad i internasjonale operasjoner, som en del av en multinasjonal styrke. Sammensetning av styrkene vil variere fra oppdrag til oppdrag. Det innebærer at språk, kultur og religion vil variere i tråd med de nasjoner som inngår i styrken. Denne utviklingen vil med stor sannsynlighet gi militære sjefer noen utfordringer i sitt lederskap.

Mye tyder på at den tradisjonelle FN- soldaten erstattes med styrker og oppdrag av mer fredsopprettende karakter i regi av FN- koalisjoner, NATO og andre vestlige koalisjoner. Vi står overfor en utvikling hvor operasjonene blir stadig mer skarp i sin karakter, og hvor sjansen for

tap er økende. I Norge gis det politiske signal som kan tolkes som at aksepten for tap er lav. Slike begrensninger påvirker grad av risiko i operasjoner og innebærer at beskyttelse av eget personell er blitt viktigere. I så fall kan det innebære noen dilemmaer for den militære sjef i sin løsning av oppdraget.

Oppdragene kan innholde et vidt spekter, fra den ene ytterlighet med forebyggende diplomati, til den annen ytterlighet med skarpe operasjoner og anvendelse av militær makt. I mellom disse ytterlighetene kan operasjonene være fredsbevaring, fredsbygging, fredsopprettning, humanitære operasjoner og nødhjelp, bekjempelse av terrorisme og kriminalitet, evakuering eller andre militære operasjoner uten kamphandlinger (FFOD, 2007). Dette bildet kompliseres ytterligere ved at ulike operasjonstyper foregår i ett og samme område, hvor også sivile kan være involvert. Dermed kan det skapes utfordringer knyttet til etikk, kommando og kontroll og ikke minst i forhold til mandat.

Dagens operasjoner benytter i stor grad det amerikanske konseptet for Network Centric Warfare (NCW)<sup>16</sup>. Dette konseptet ligger til grunn for det norske Forsvarets innføring av nettverksbasert forsvar, og innebærer blant annet en mulighet for sentralisering av kommando og beslutninger. Når prinsippene<sup>17</sup> for nettverksbasert forsvar holdes opp mot dagens oppgaver i internasjonale operasjoner oppstår det et inntrykk av at de ikke er tilstrekkelig, noe som implisitt medfører utfordringer for den militære sjef.

Uklare politiske målsettinger blir hevdet å være en del av hverdagen i dagens internasjonale operasjoner. Det kan være med på å forklare hvorfor operasjonene varer så lenge og hvorfor målene ikke nås. Et annet forhold er at militære styrker i større grad har blitt et politisk virkemiddel som benyttes for å implementere politiske avgjørelser i statens interesse. Disse forholdene bryter med det tradisjonelle synet på Forsvaret, hvor nasjonens overlevelse var rasjonale. Spørsmålet er derfor om denne utviklingen fra idealisme til profesjonalisme har konsekvenser for det militære lederskapet.

Utviklingen i operasjonsmiljøet med komplekse operasjoner og raske skiftninger i situasjonsbildet stiller store krav til personellet. Avgjørelser som tas kan få politiske konsekvenser av en helt annen art enn tidligere, noe som ytterligere forsterkes ved medias kontinuerlige tilstedeværelse.

---

<sup>16</sup> NCW gir økt kapasitet i volum, økt tempo, økt presisjon, raskere og mer direkte informasjon-og kommandoflyt, bedre etterretning og økt aktivitet bak fiendens linjer. Krigføringen gjennomføres i en ekstremt høy hastighet med høy beslutningsevne og beslutningsvilje. Som grunnlag foreligger massiv treningsvilje og strek disiplin (Moldjord et al, 2005).

<sup>17</sup> For eksempel høyteknologisk bekjempingsystemer, med presisjon og tempo (FFOD 2007).

Samlet gir endringer i den internasjonale konteksten nye og komplekse problemstillinger for den militære sjef. De fleste utfordringene kommer som følge av ulikheter innad i en multinasjonal styrke, og handler blant annet om samarbeid, språk, kultur, religion, toleranse, respekt og ydmykhet. I tillegg er oppdragene av en slik art, at det medfører etiske og moralske problemstillinger av en annen karakter enn tidligere. Det er åpenbart et dilemma å løse oppdraget og ta vare på personellet i risikofylte situasjoner hvor både politikk og media er en del av bildet.

En viktig forutsetning for å håndtere de komplekse problemstillingene i nasjonal og internasjonal kontekst er et solid utdanning og treningsnivå. Neste del av oppgaven vil derfor ta for seg Forsvarets utdanningssystem.

## **2.7 Forsvarets utdanningssystem**

Den militære utdanningsordningen er regulert gjennom Tjenestereglement for Forsvaret klasse 4-Utdanning av befal (TFF kl 4). Målet med utdanningsordningen er i følge St.prp.42 (2003-2004) å tilføre Forsvaret og personellet kompetanse som er relatert til Forsvarets primærvirksomhet.

Primærvirksomheten inneholder planlegging, ledelse og understøttelse av militære operasjoner, samt drift og utvikling av den militære organisasjon. En ytterligere spesifisering av utdanningsmålene viser at livslang læring, høy faglig standard, motivasjon for tjenesten, virksomhetsforståelse, og utvikling av den enkeltes handlingskompetanse vektlegges.

TFF kl 4 har egne retningslinjer for utdanning for internasjonale operasjoner. Hensikten er å få en ensartet og koordinert utdanning som er i samsvar med nasjonale samt FN og NATO standarder. Utdanningen skal sikre at norsk personell tilfredsstillende de minimumskrav som er satt, og skal i tillegg sikre at personellet er i stand til å ivareta egen sikkerhet og helse. Minimumskravene skal også benyttes i kvalitetssikring av trening forut for deployering. Erfaringer fra deltakelse i internasjonale operasjoner har vist at det er behov for en felles basisutdanning for alle grupper personell. I tillegg gis den enkelte styrkeprodusent i oppdrag å utvikle forsvarsgrenvis -og operasjonsspesifikk tilleggsutdanning.

Forsvaret legger stor vekt på, og bruker mye ressurser på lederrekruttering, - utdanning og utvikling. Militære sjefer rekrutteres i ung alder, vanligvis gjennom en langvarig og krevende utvelgelsesprosess. Sjefene i Forsvaret får en unik kombinasjon av utdanning etterfulgt av erfaring. Utdannelsen foregår vanligvis ved egne militære skoler<sup>18</sup>, mens praktisk ledererfaring opparbeides ved de militære avdelingene. Gjennom en slik ordning sikres også en internalisering av felles verdier, holdninger og oppfatninger. Det er likevel slik at noen kategorier personell ikke

---

<sup>18</sup> Nivåhevende utdanning i Forsvaret er grunnleggende befalsskole, krigsskole og stabsskole. Hvert utdanningstrinn følges normalt opp med praksis ved militære avdelinger. Det ble imidlertid åpnet for gjennomgående befalsskole og krigsskole i 2007.

går den tradisjonelle veien, hvilket innebærer at de sannsynligvis mangler noe i forhold til verdier, holdninger og oppfatninger.

Forsvaret er en organisasjon som øver og trener for å beherske et konfliktspekter som spenner fra fred via krise til væpnet konflikt. Under komplekse og farlige situasjoner forventes og kreves det at militære sjefer kan ta selvstendige beslutninger for å løse oppdraget og ta vare på personellet. I fredstid skal sjefene drive styrkeproduksjon, i den hensikt å utdanne og videreutvikle personell slik at det skapes stridsdyktige enheter og funksjonelle staber.

Man ser altså at Forsvaret har gjennomregulerte planer for utdanning og trening både for nasjonal og internasjonal kontekst. På bakgrunn av dette er det rimelig å anta at den utdanning og trening som ligger til grunn for dagens kontekst er tilstrekkelig for å løse det spekteret av utfordringer lederne står overfor.

## 2.8 Forskningsspørsmål og analysemodell

Jeg har med grunnlag i ovennevnte diskusjon utledet følgende forskningsspørsmål:

*Hvilke typer utfordringer og problemer opplever militære sjefer i ny kontekst?*

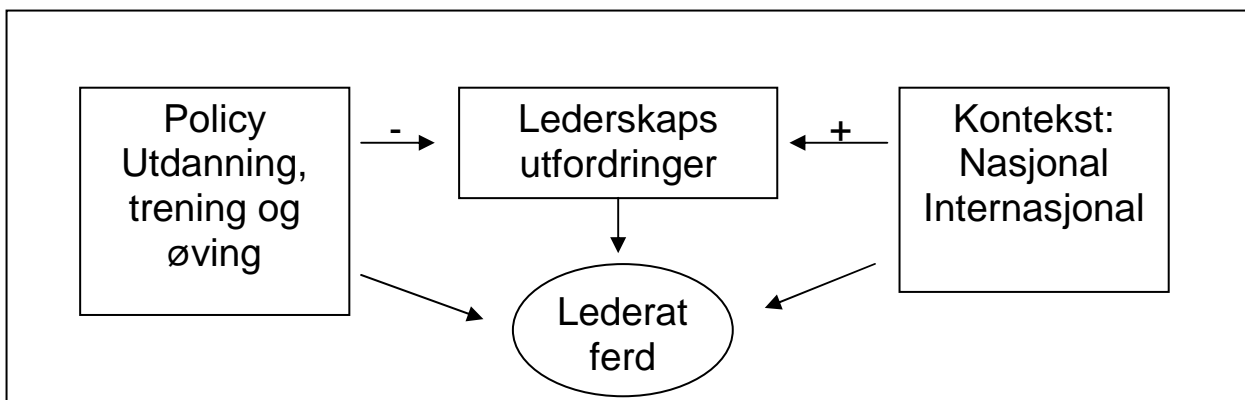
*Hvilke lederegenskaper og lederatferd oppleves som nødvendige i ny kontekst?*

*Har Forsvaret en klar policy på hvordan militært lederskap skal utøves?*

*Har militære sjefer en klar lederskaps- policy?*

*Er lederskapsutdanning - og trening tilpasset og tilstrekkelig i forhold til dagens kontekst?*

Oppgaven kan modellmessig fremstilles på denne måten:



Figur 1: Analysemodell

*Lederskapsutfordringer* er det fenomenet jeg ønsker å studere i oppgaven. Jeg vil presentere resultatene fra undersøkelsen i to, *nasjonal og internasjonal kontekst*.

*Kontekst* er interessant å studere for å se om den har konsekvenser for de lederskapsutfordringer som oppleves. Modellen har som utgangspunkt at dagens kontekst vil øke

lederskapsutfordringene, i modellen illustrert med et plusstegn. Kontekst vil også ha en innvirkning på ledeatferd.

*Lederskapspolicy, utdanning, trening og øving* vil være sentrale faktorer i oppgaven. Forsvaret legger stor vekt på både utdanning, terning og øving. Militære ledere utdannes på egen skoler som tilbyr en omfattende praktisk og teoretisk skolering i ledelse. Forsvaret har også et omfattende trenings- og øvingsprogram for sitt personell. I tillegg er Forsvaret kjent for å ha utarbeidet klare policyer for sin virksomhet. Med andre ord skulle en anta at både policy, utdanning, trening og øving bidrar til å redusere lederskapsutfordringene, i modellen illustrert med et minustegn. Det vil derfor være interessant å undersøke om og eventuelt hvilken påvirkning de har på lederskapsutfordringer hos militære sjefers. Policy, utdanning, trening og øving vil også ha en innvirkning på lederatferd.

Jeg har også vurdert *lederatferd* til å være et viktig begrep i undersøkelsen. Jeg ønsker derfor å finne ut hvilken lederatferd som virker å være foretrukket i hver av kontekstene, for deretter å se de opp mot hverandre.

## 2.9 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg redegjort for mitt teoretiske utgangspunkt. De klassiske teoriene om situasjonstilpasning som ledelsesstrategi viser betydningen av å kunne tilpasse ledelsesform til den enkelte situasjon. Forsvaret har valgt oppdragsbasert ledelse som sin ledelsesfilosofi. Den skal, gjennom desentralisert ledelse, sørge for situasjonsbevisste, fleksible og handlekraftige offiserer, som er i stand til å håndtere ulike komplekse situasjoner. En annen viktig forutsetning for å håndtere dagens lederskapsutfordringer er det verdigrunnlag som legges til grunn. Forsvaret har brukt mye tid og ressurser på holdningsskapende arbeid, og sentralt i dette står den enkeltes etikk og moral. Utdanning og trening er en sentral og kontinuerlig del av utviklingen til militære ledere. Gjennom ulike posisjoner i det militære systemet møter den enkelte leder svært mange ulike utfordringer. Det innebærer at de normalt får et bredt og variert erfaringsgrunnlag. I tillegg er Forsvarets skoler svært opptatt av at teorier skal kobles til øvelser og praktiske caser for at kunnskapen skal kunne overføres til praktisk handling og nettopp evne til å håndtere vanskelige situasjoner. På bakgrunn av det teoretiske fundament som Forsvaret legger til grunn, samt den utdanning og trening som gjennomføres, vil det være rimelig å anta at det vil være med å redusere militære sjefers lederskapsutfordringer.

Videre har jeg i dette kapitlet, med utgangspunkt i sentrale stortingsdokument, teori og forskning, forsøkt å beskrive den nye konteksten som militære sjefers utøver sitt lederskap i. Beskrivelsen viser at militære sjefers har en kompleks hverdag både nasjonalt og i operasjoner

internasjonalt. De utøver sitt lederskap i forskjellige kontekster, hvor oppgaver og ansvar kan være av svært ulik karakter. I en situasjon, der lederskapet varierer mellom virksomhetsstyring i dyp fred nasjonalt til lederskap i ulike internasjonale operasjoner, er det rimelig å anta at dette medfører nye typer utfordringer. Kapittelet har ledet frem til 5 forskningsspørsmål.

Avslutningsvis har jeg presentert og redegjort for oppgavens analysemodell.

### 3 Metode

#### 3.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg presentere oppgavens metodiske tilnærming. De metodiske valgene vil bli redegjort for og begrunnet. Jeg vil først kort beskrive vitenskapsteoretisk ståsted, før jeg går over til å argumentere for valg av forskningsdesign. Videre vil jeg beskrive og begrunne valg av metode, utvalg og datainnsamling, for deretter å diskutere datas gyldighet og pålitelighet. Til slutt vil jeg diskutere noen sentrale etiske aspekter ved undersøkelsen.

#### 3.2 Vitenskapsteoretisk ståsted/ Forskningsperspektiv

Den vitenskapsteoretiske tilnærmingen har betydning for hva man søker informasjon om, og den danner et utgangspunkt for den forståelsen som utvikles. Jeg har valgt kvalitativ metode for min oppgave, med et fenomenologisk vitenskapsteoretisk utgangspunkt. Innefor denne tilnærmingen sentrerer interessen rundt fenomenverdenen slik respondenten opplever den. Fenomenologien har bakgrunn i en underliggende antakelse om at realiteten er slik menneske oppfatter at den er, og hvor den daglige opplevde erfaring og dagligspråk står i sentrum (Kvale, 1997). Siden hensikten med oppgaven er å se på *nye utfordringer*, vil det være naturlig å ta utgangspunkt i erfaringer som er gjort på området.

Samtidig har min oppgave også innslag av hermeneutisk metode. Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer og dokumenter, kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker, som så trekkes fram og kan gi ny innsikt. Denne vekslingen mellom de enkelte deler og helheten kalles ofte hermeneutisk metode (Jacobsen, 2005: 185). Mitt forskningsperspektiv blir dermed hermeneutisk – fenomenologisk.

#### 3.3 Forskningsdesign

Valg av design henger sammen med problemstillingen som skal undersøkes. Problemstillingen i denne undersøkelsen er et åpent spørsmål. Jeg har ikke noen hypotese som skal testes, men en antagelse om at det vil være utfordringer å finne.

En problemstilling skal bestå av enheter, variabler, verdier og kontekst. Enhetene i undersøkelsen er de representantene for militære sjefer som er undersøkt (respondentene).

Variablene er nye lederskapsutfordringer og konteksten er ”nasjonalt og i internasjonale



operasjoner”. Jeg har ikke definert noen verdier på variablene, siden formålet med undersøkelsen er å finne ut om det faktisk er nye utfordringer, hva de består i og eventuelt hvilke verdier de har. Med dette som utgangspunkt er det behov for en mer eksplorerende, type undersøkelse (Jacobsen, 2005: 73).

Eksplorerende undersøkelser er nødvendig for å få en dypere forståelse av hva et fenomen består av. Hensikten er å avdekke ny kunnskap om et fenomen ved å avdekke hva fenomenet inneholder for så å utvikle teori som kan lede til hypoteser som kan testes (ibid: 73). Min oppgave søker å gi innsikt i et område som det er foretatt liten forskning på; hvorvidt endret kontekst gir militære sjefer nye lederskapsutfordringer.

Det finnes ulike måter å klassifisere undersøkelsesopplegg på: (i) Om studien går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv) og (ii) om studien er beskrivende eller forklarende. Et ekstensivt design innebærer en undersøkelse med få variabler og mange enheter, mens et intensivt design innebærer en undersøkelse med mange variabler og få enheter. De intensive designene vil ofte få frem relevante og riktige data, men resultatene kan i mindre grad nyttes til generalisering til en større populasjon. Ekstensiv design derimot gir god mulighet for å generalisere, men resultatene kan bli overfladiske og dermed mindre relevante (ibid: 85-87).

Selv om min problemstilling kan oppfattes som et ja eller nei spørsmål, og dermed passer godt til et ekstensivt design, vil forskningsspørsmålene gjøre dette mindre aktuelt. Oppgaven skal i tillegg til å besvare problemstillingen også avdekke og beskrive nyansene og detaljene i de lederskapsutfordringer som finnes. Det sentrale er å få fram en så helhetlig beskrivelse som mulig av fenomenet. Hensikten er å få fram både individuelle variasjoner, forskjeller og likheter. Det legges vekt på å få tak i den enkeltes forståelse og fortolkning av et fenomen. På denne måten forsøker studien å bidra til en helhetlig forståelse av forholdet mellom individ og kontekst. Selv om det foreligger en klar forventning om at det finnes utfordringer, er det også en mulighet for at svaret blir negativt. Hvis det skjer vil det være interessant å få fram nyanser og detaljer i de forhold som gjør at slike utfordringer uteblir.

Oppgavens eksplorerende karakter indikerer også valg av et intensivt opplegg. Det er ingen klar hypotese som ligger til grunn, og det er få tilsvarende undersøkelser å bygge på i norsk sammenheng. Manglende kunnskap om problemstillingen, gjør det vanskelig å formulere fornuftige spørsmål til et spørreskjema slik et ekstensivt design krever (ibid: 131).

I forhold til den andre måten å klassifisere undersøkelsesopplegg på, så er oppgavens problemstilling av beskrivende karakter. Den har til hensikt å beskrive de lederskapsutfordringer

som militære sjefer opplever i dagens kontekst. Forklarende problemstillinger derimot, har til hensikt å avdekke årsaker og virkninger og forklare hvorfor et fenomen oppstår. Det er likevel slik at skillet mellom forklarende og beskrivende problemstillinger ikke er absolutt fordi en beskrivelse av et fenomen er nødvendig for å kunne forklare det (ibid: 75). Selv om utgangspunktet for min problemstilling er en beskrivelse av et fenomen, vil det likevel forekomme forklaringer på sammenhenger i materialet.

De avgrensninger som er gjort i oppgaven reduserer i utgangspunktet min mulighet til å generalisere funnene. Selv innenfor den avgrensning jeg har gjort, vil variasjonene i bakgrunn, tjenestested, stilling og forsvarsgren gjøre det vanskelig å generalisere funnene til å omfatte alle militære sjefer. Selv om det i problemstillingen kan oppfattes et ønske om å generalisere til populasjonen militære sjefer i dagens kontekst, så vil min generalisering være begrenset til det som kalles teoretisk generalisering (ibid: 96). Det vil si at et mindre antall observasjoner danner grunnlaget for en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut og henger sammen. Det betyr at jeg på bakgrunn av min undersøkelse vil kunne sannsynliggjøre de mer generelle utfordringene som man møter.

Med andre ord er designet som ligger til grunn for oppgaven intensivt og beskrivende.

### **3.4 Begrunnelse for valg av metode**

Opgaven retter seg mot norske militære sjefer som har hatt lederutfordringer både nasjonalt og internasjonalt. Deres opplevelse av lederskapsutfordringer i ulike kontekster og en beskrivelse av dette, er et relativt nytt område. Jeg har derfor valgt en induktiv tilnærming der idealet er at undersøkeren med et åpent sinn, samler inn relevant informasjon for deretter å systematisere de dataene som kommer inn. På bakgrunn av dette dannes teorier. Induktive tilnærminger henger ofte sammen med kvalitative metoder fordi kvalitative metoder åpner for ny informasjon (Jacobsen, 2005: 29-36).

I de fleste tilfeller settes intensive design i sammenheng med kvalitativ metode, mens ekstensive oftest ses i sammenheng med kvalitativ metode. Idealet er en kombinasjon av ekstensive og intensive design, hvilket er svært ressurskrevende. Problemstillingens eksplorerende karakter, den induktive tilnærmingen og det intensive designet er avgjørende for at undersøkelsen benytter kvalitativ metode.

### **3.5 Beskrivelse av metode**

Undersøkelsen baserer seg på kvalitative intervjuer og dokumentundersøkelser.

Dokumentundersøkelsen har gitt et noe varierende utbytte. Den nasjonale og internasjonale lederskapslitteraturen har bidratt til å belyse fenomenet på et generelt grunnlag. Det er de

kvalitative intervjuene som danner det empiriske grunnlaget i studien. Intervjuenes innhold, i form av det som er sagt og i ettertid skrevet ned, danner grunnlaget for den kategorisering, analyse og tolkning som er gjort (Jacobsen, 2005: 187).

### 3.6 Utvalgsstrategi

Det har vært flere forhold som har bidratt til at utvalget har fått den sammensetningen det har fått. Målet har vært å få med respondenter fra samtlige forsvarsgrener. I utgangspunktet var det ønskelig med informasjon fra majors grad og over, hvor respondentene har erfaring som sjefer i sentrale posisjoner<sup>19</sup> nasjonalt og i internasjonale operasjoner over et gitt tidsrom. En slik utvalgsstrategi beskrives som bredde og variasjon (Jacobsen, 2005: 174). Variasjonen og bredde på utvalget består i ulik bakgrunn, kjønn, stilling, tjenesteerfaring, tjenestesteder, og tidsrom erfaringen er gjort. Den grunnleggende hensikten med bredde og variasjon har vært å forsøke å få til et mest mulig nyansert utvalg.

En begrensende faktor i forhold til å velge ut respondenter har vært ressurser i form av tid og økonomi. Budsjettet tillater ikke utstrakt reisevirksomhet, og det har derfor vært en styrende faktor at respondentene har vært tilgjengelig på Østlandet. En slik utvelging, vil grense til det som beskrives som et bekvemmelighetsutvalg. Det innebærer at undersøkeren trekker ut de som er lettest å få tak i (ibid: 292). Selv om dette er en lite ønsket strategi, mener jeg at påvirkningen har vært begrenset fordi det har vært et tilstrekkelig antall kandidater å velge blant.

Datainnsamlingen, i form av intervju, ble gjennomført i mars. Jeg hadde bestemt cirka hvor mange personer som skulle være med i undersøkelsen. I løpet av intervjuene kom det frem informasjon, som resulterte i at antall intervju ble øket. Økningen av antall intervjuer bidro som supplement i forhold til variasjon og bredde på utvalget. Denne type utvelgelse beskrives som snøballmetoden og kjennetegnes ved at informanter gir tips om andre personer som kan være interessante for undersøkelsen (ibid: 175).

En fordel ved kvalitativ tilnærming er den store fleksibiliteten. Det åpner for å kombinere og tilpasse metode og opplegg etter hvert som undersøkelsen skrider frem (ibid: 129). I denne oppgaven er fleksibiliteten benyttet både i forhold til utvelgelse av respondenter og til å kombinere ulike utvalgstrategier.

### 3.7 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen

Utgangspunktet for den empiriske undersøkelsen var en kombinasjon av dokumentundersøkelser og kvalitative intervjuer. Hensikten var å få til en triangulering av egen empiri, andre tilsvarende

---

<sup>19</sup> Defineres i oppgaven til "å inneha både personell - og økonomiansvar".

undersøkelser og dokumenter, for å styrke påliteligheten i oppgaven. Undersøkelsen startet derfor med å forsøke å få fram relevante norske dokumenter med empiri i forhold til problemstillingen. Søk i Forsvarets erfaringsdatabase for internasjonale operasjoner (FERDABAL) ble gjennomført. Verken det eller gjennomgang av erfarings og kontigentrapporter viste seg å ha særlig relevans i forhold til min problemstilling. Min erfaring er at slike dokumenter i svært liten eller ingen grad berører den menneskelige faktoren i militær virksomhet. Generell lederskapslitteratur omhandler heller ikke militært lederskap i særlig grad. Empirien som ligger til grunn for oppgaven er derfor basert på 9 kvalitative intervjuer med et utvalg militære ledere som hadde erfaring fra internasjonale operasjoner. Intervjuene ble gjennomført i Norge i løpet av mars 2009.

Respondentene ble kontaktet på mail eller telefon i forkant av intervjuene. Her fikk deltakerne en innføring i undersøkelsens tema, hensikt og problemstilling og spørsmål om de kunne tenke seg å delta i undersøkelsen. Samtlige av respondentene var positiv til undersøkelsen og tidspunkt for intervju ble avtalt. I tillegg fikk samtlige tilsendt en mail som beskrev detaljer og innhold i intervjuet (Vedlegg B).

Intervjuene ble gjennomført som semisrukturerte intervjuer etter intervjuguide (Vedlegg C). Det ble gjennomført et prøveintervju, hvor respondenten ble bedt om å gi en tilbakemelding på min rolle som intervjuer, samt spørsmålsstillinger og helhet i intervjuet. Dette førte til noen små justeringer av intervjuguiden. Intervjuguiden ble benyttet som en rettesnor under intervjuet, og har i etterkant også vist seg som et godt hjelpemiddel i kategorisering og analysearbeidet. Tidsrammen for hvert intervju ble satt til en time. Det viste seg å ikke være helt tilstrekkelig, da de fleste intervju nærmet seg en og en halv time i varighet. Det ble gjennomførte maksimalt to intervju i løpet av en dag. Under alle intervjuene ble det benyttet digital opptaker, i den hensikt å få med alt intervjuobjektet sa. I tillegg ble det tatt notater av både verbal og non verbal karakter. Min erfaring er at verken det å ta notater underveis eller bruk av digital opptaker la noen synlige begrensninger på intervjuobjektet. Intervjuene har i etterkant blitt transkribert i sin helhet. Transkribering er en tidkrevende prosess, men sikrer validitet og kvalitet i analysearbeidet.

### **3.8 Datas gyldighet og pålitelighet**

Intern gyldighet eller validitet handler om hvorvidt resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2005: 214). Det vil alltid være ulike utfordringer knyttet til nettopp dette. I individuelle prosjekter, vil ensidig fokus, forutinntatthet og leting etter etablerte sannheter kunne føre til at ikke kommer frem med valide data. I samfunnsvitenskapen benyttes begrepet intersubjektivitet, og innebærer at det nærmeste vi kommer sannheten er at flere personer er enig om at noe er en

riktig beskrivelse. Det vil si at til flere som er enig i at en beskrivelse er riktig, desto større sannsynlighet er det at den er riktig (ibid).

En spesiell utfordring ved å forske i egen kultur er at man lett kan bli blind for den særegne yrkeskulturen, og som offiser er også jeg sosialisert inn i en militær tankegang og en bestemt forestilling om hvordan Forsvaret fungerer. Men det er et vesentlig poeng at jeg har kommet fram til problemstillingen nettopp på grunn av mine forkunnskaper. Kjennskapen til Forsvarets syn på lederskap sammen med praktisk erfaring, har for meg vært vesentlig forkunnskap for å se at utfordringer i det hele tatt eksisterer. Uten en viss forkunnskap kunne det faktisk være vanskeligere å holde en kritisk distanse til de opplevelser og antagelser som militære sjefer kan ha. Når man skal undersøke militære sjefers lederskap, har det stor betydning at man kjenner til profesjonens indre strukturer, implikasjoner av militær terminologi og på hvilke arenaer avgjørelser tas. På sitt beste kan forkunnskapen gjøre at forskeren greier å trenge dypere inn i problematikken. Det kan også være letter å oppnå tillit blant offiserene som jeg intervjuer fordi jeg er en av deres "egne".

Jeg har i min oppgave benyttet flere former for validering. For det første ble det gjennomført en respondentvalidering, også kalt "face validity" i faglitteraturen. Dette ble gjort ved å konfrontere respondentene med sentrale funn og konklusjoner fra undersøkelsen, i den hensikt å undersøke om de kjenner seg igjen i resultatene. De ble som enkeltpersoner også bedt om å bekrefte sitat som jeg har benyttet i oppgaven. Samtlige respondenter var positiv i den forstand at de opplevde beskrivelsene som riktige. For det andre har en tidligere student ved stabsskolen kommentert oppgaven. Selv om vedkommende ikke kan defineres fagekspert innenfor området lederskap, er bakgrunn så langt jeg kan se, tilstrekkelig for å kunne utføre en gyldighetstest på min undersøkelse. Den siste formen for validering er gjort mot aktuell litteratur, samt resultater fra norske og svenske undersøkelser. De tre nevnte valideringsmetodene er med på å styrke denne undersøkelsens validitet.

Det finnes ytterligere en form for validering. Den kalles metodetriangulering og innebærer at en problemstilling undersøkes ved hjelp av ulike metodiske innfallsvinkler (ibid: 216). Hvis man ved bruk av en slik triangulering kommer frem til samme resultat, vil det styrke gyldigheten. Mitt valg av ensidig metodisk tilnærming, samt manglende norsk empiri, svekker dermed validiteten.

På tross av at empirien i oppgaven har noen svakheter, så er det styrke at empirien kommer fra primærdata. Gjennom intervjuene har respondentene fortalt om sine egne opplevelser og erfaringer, noe som er med å styrke validiteten. Samtidig er det slik at tiden påvirker vår

hukommelse, og muligheten for at informasjonen er noe farget av dette, er absolutt til stede. Jeg sitter likevel igjen med det inntrykket at respondentene fremstilte sine erfaringer og opplevelser på en så riktig måte som mulig. Undersøkelsens tema var også av en slik art at det ikke skulle være nødvendig å fremstille noe annet enn sannheten. Samtlige intervjuer har båret preg av en kollegial samtale, hvor fortrolighet og trygghet har vært rammefaktorer. Dette underbygger at det er sann informasjon som er kommet frem.

Mens den interne gyldigheten går på om et fenomen er beskrevet på riktig måte, dreier den eksterne gyldigheten seg om i hvilken grad funn kan generaliseres. I denne oppgaven er ekstern gyldighet, eller muligheten til å generalisere funnene til en større populasjon, sterkt begrenset på grunn av størrelsen og sammensetningen på utvalget. Man kan derfor ikke på bakgrunn av resultatene fra de 9 intervjuene som er gjennomført konkludere med at slik vil det være for alle militære sjefer i tilsvarende situasjon. På tross av dette er bredden i utvalget både i forhold til nivå og kontekst av en slik art at det likevel er sannsynlig at undersøkelsens funn vil ha overføringsverdi for andre militære sjefer i lignende situasjoner (ibid: 225).

Alle undersøkelsesopplegg vil i mer eller mindre grad påvirke den som blir undersøkt, noe som kan svekke påliteligheten i de dataene som samles inn. I denne undersøkelsen vil fenomenene intervjuereffekt og konteksteffekt være aktuelle. Intervjuereffekten innebærer at intervjuerens fysiske nærvær kan føre til unormal oppførsel hos intervjuobjektet. Konteksteffekten peker på at den sammenhengen intervjuet foregår i, som regel vil kunne påvirke innholdet i intervjuet (ibid: 144-147). For å motvirke dette, ble en rekke forhold tatt i betraktning. For det første har det vært en målsetting å gjøre intervjusituasjonene så like som mulig. Alle intervjuene ble derfor foretatt på respondentenes kontor innenfor normal arbeidstid. Siden det her dreier seg om offiserer hvor grad og uniformering er en faktor, har det også vært viktig å møtes på like premisser, og intervjuene ble derfor gjennomført i uniform. Intervjuene kan derfor sies å være gjennomført i en naturlig kontekst som skiller seg lite fra offiserers hverdag.

Intervjuene var planlagte og det ble gitt ut både skriftlig og muntlig informasjon i forkant. Det er sannsynlig at denne informasjonen kan ha påvirket respondentenes svar. Samtidig kan dette ha medvirket til at respondentene i større grad var bedre forberedt på de problemstillinger som undersøkelsen omhandlet.

De som ble spurt om å delta i undersøkelsen virket alle positive med et reelt ønske om å bidra. På tross av en hektisk hverdag for respondentene virket det som de satte pris på å få satt av tid til å fortelle om sine lederskapsutfordringer. I en slik situasjon, når man snakker om et tema som for mange kan være både følsomt, vanskelig og fortrengt, er det imidlertid en mulighet for at en

legger litt ekstra på fortellingen for å få mer oppmerksomhet. Et annet moment som også kan svekke påliteligheten er at undersøker og flere av respondentene kjenner hverandre fra før. Jeg mener at begge disse forholdene hadde liten betydning for min undersøkelse.

Slurv og unøyaktighet i nedtegning og analyse av data kan også svekke påliteligheten. Det har derfor i denne undersøkelsen vært benyttet digital opptaker, og alle intervjuene er transkribert i sin helhet. Analysen er gjort på bakgrunn av disse transkripsjonene. I tillegg har jeg gjentatt kategoriseringen i et forsøk på å plassere enhetene i riktig kategori.

### 3.9 Ethiske drøftelser

Forskningsetikk innebærer å drøfte mulige konflikter en forsker kan stå overfor i vurderingen mellom sitt eget ønske om en så fullstendig og god informasjon som overhodet mulig og de eller det som forskes på. Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge er tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og respondent, nemlig informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2005: 45).

Intervjuene er basert på informert samtykke og frivillig deltakelse. Informasjon om hensikt, tema og gjennomføring har vært vektlagt gjennom hele prosessen, hvilket gir den enkelte de beste forutsetninger for å vite hva de deltar på. Det er likevel en mulighet for at undersøkerens relasjon til enkelte av respondentene kan ha medført at de har følt seg forpliktet til å stille opp. Jeg tror ikke dette har vært et dilemma for mine respondenter, fordi de er i stand til å si ifra hvis det ikke skulle passe for dem å delta.

Like viktig som frivillighet er kravet om rett til privatliv for den undersøkte. I denne undersøkelsen er ikke temaet av en slik art at det i utgangspunktet direkte berører sensitive personlige forhold. Samtidig er utvalget av en slik størrelse at det vil være lett å identifisere enkeltpersoner ut fra data. Ingen av respondentene krevde anonymisering av sine bidrag. Etter diskusjon med min veileder ble det likevel besluttet at data skulle anonymiseres når de ble presentert. Materialet fra respondentene er behandlet i henhold til dette. Prosjektet er for øvrig meldt inn og godkjent av Personvernombudet for forskning (Vedlegg A).

Det er også et krav til riktig presentasjon av data. I utgangspunktet vil enhver analyse av data føre til en reduksjon av detaljer og mangfold. Likevel har alle krav på å bli korrekt gjengitt i materialet. Dette er forsøkt ivarettatt gjennom en mest mulig nøyaktig transkribering og gjengivelse i oppgaven, samt ulike former for validering.

### 3.10 Oppsummering

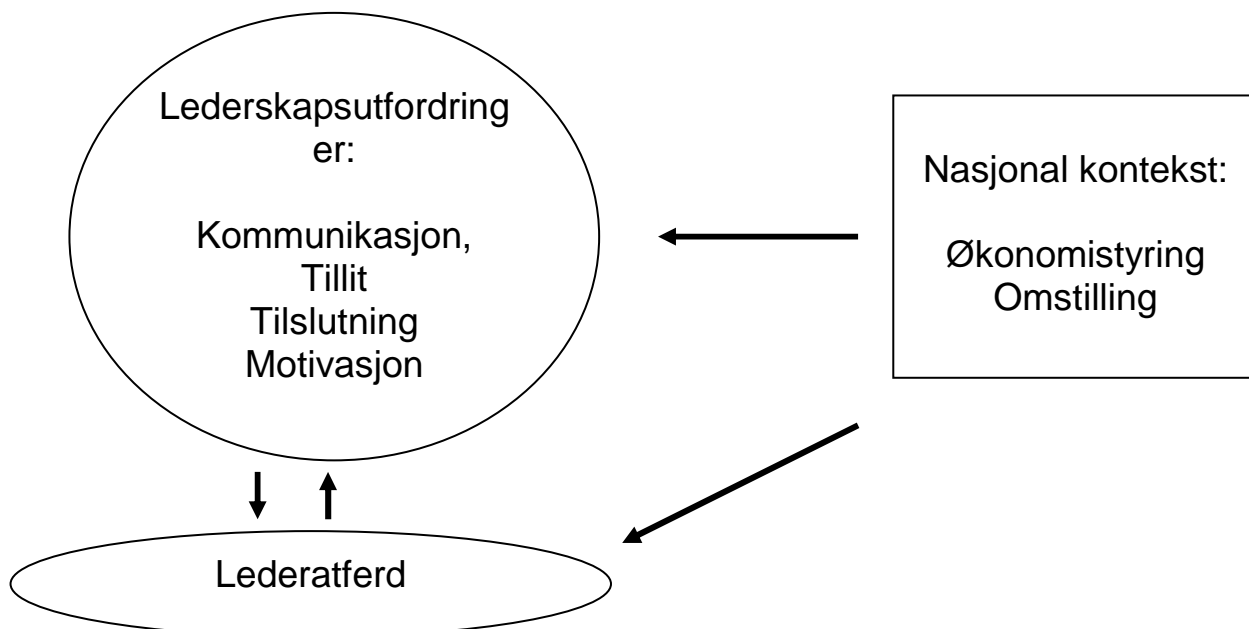
Jeg har i dette kapittelet redegjort for oppgavens forskningsdesign og metode. Oppgavens formål er teoribygging og jeg har valgt et kvalitativt forskningsdesign. Jeg har videre redegjort for og diskutert de metodiske valgene som er gjort med hensyn til, metode, utvalg og datainnsamling. Avslutningsvis har jeg drøftet dataenes gyldighet og pålitelighet og i tillegg er det gjennomført etiske drøftelser av oppgaven.

## 4 Resultater og drøfting av utfordringer i nasjonal kontekst

### 4.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg presentere og analysere de hovedfunnene som er gjort i den nasjonale konteksten. Det har gjennom intervjuene kommet frem en rekke forhold som anses som utfordringer for militære sjef. Utfordringene har gjennom analysen vist seg å falle i to grupperinger. For det første er det de ledelsesutfordringene som har med styringsdelen å gjøre, dernest er det de utfordringer som har med lederskap å gjøre. Analysen har vist at de utfordringer som er fremkommet på styringssiden i stor grad påvirker og skaper utfordringer på lederskapssiden. Jeg vil analysere og tolke funnene opp mot teori og tidligere relevant forskning etter hvert som de blir presentert.

Resultater i nasjonal kontekst fremstilles i følgende modell:



Figur 2: Lederskapsutfordringer i nasjonal kontekst

Figuren viser at intervjuobjektene fremhevet økonomistyring og omstilling som de sentrale faktorer som skaper lederskapsutfordringer i nasjonal kontekst. Kommunikasjon, tillit, tilslutning og motivasjon ble identifisert som utfordringer og er vist i figurens sirkel. Figuren illustrerer sammenhengen mellom kontekst, lederskapsutfordringer og lederatferd.



## 4.2 Økonomistyring

For å kunne utvikle en god økonomistyring<sup>20</sup> er det nødvendig å legge et helhetlig perspektiv til grunn. Det innebærer at i tillegg til tradisjonelle økonomisystemer er det nødvendig å trekke inn forhold som ledelse, målkonflikter/politiske prosesser, organisasjonskultur og ansvarlighet. Med bakgrunn i implementeringen av mål- og resultatstyring i Forsvaret, skulle man forvente at utfordringene i økonomistyringen er begrenset.

Undersøkelsen viser derimot at virkeligheten ser noe annerledes ut for den militære sjef. Den sterke vektleggingen av resultatstyring i Forsvaret vil få konsekvenser av ulik art, noe undersøkelsen også viser. Militære sjefers utfordringer i økonomistyring kan grovt deles i tid og ressurser på den ene siden, og kontroll og virkelighetsforståelse på den andre siden. Alle respondentene opplever at det ikke er samsvar mellom tildelte oppgaver og ressurser. I de siste årene har den økonomiske situasjonen i Forsvaret endret seg drastisk. Driftsutgiftene har steget, mens budsjettene har sunket. Denne utviklingen har medvirket til at Forsvaret ikke har greid å holde ballanse i regnskapet. Dermed skapes et behov for offentlig regulering av Forsvarets virksomhet. Imidlertid har ikke Forsvarets oppdragsportefølje blitt redusert i takt med lavere økonomiske tildelinger. I praksis betyr dette et gap mellom den enkelte sjefs oppdrag og ressurser. Nedenfor følger to sitater som beskriver gapet:

*”Å klare å løse oppdraget innenfor de midlene du får, er absolutt den største utfordringen.”*

*”De økonomiske rammene preger sjefsrollen i stor grad. Jeg tror det var lettere før, når pengesekken ikke var fullt så stram som den er nå. Nå sitter jeg med en følelse av at vi oftere må si nei til oppdrag fordi vi ikke har penger til det. Det har vært strammere tider før også, men ikke på samme måte som det er nå. Så jeg tror vel at som sjef har man større utfordringer når det gjelder å få ting til å fungere i forhold til budsjettplaner.”*

Det faktum at Forsvarets oppgaveportefølje ikke er redusert får også konsekvenser i lys av at omstillingen i Forsvaret har medført store personellreduksjoner. Dermed blir tid til disposisjon en mulig utfordring for sjefene. Som påpekt har oppmerksomheten mot økonomi også følger for hvor mye ressurser som kan benyttes til overtid og øving. Undersøkelsen viser at flere av respondentene opplever at tiden ikke strekker til:

*”Min store utfordring er tid, også i forhold til mine medarbeidere.”, og ” På mitt nivå er den største lederskapsutfordringen tid. Jeg har for mye oppdrag i forhold til hva jeg har*

*av personell og tid. Og i tillegg opplever jeg at det er veldig mye oppdukkende mål som må prioriteres, og som også tar tid.”*

I teorien om situasjonsbestemt lederskap er kjennskap til medarbeidernes kompetanse en forutsetning for å velge riktig lederstil. Som påpekt opplever respondentene utfordringer i forhold til tid, noe som kan redusere deres mulighet til å få oversikt over medarbeidernes kompetanse. Det kan bety at tiden sjefene har til disposisjon hindrer vekst og selvstyre hos medarbeiderne, noe som ikke er i tråd med teorien om situasjonsbestemt lederskap.

Forsvaret har innført en rekke styringsverktøy hvor hensikten blant annet har vært å effektivisere hverdagen. Undersøkelsen viser derimot at brukervennligheten ikke er tilfredsstillende. To eksempler fra respondentene som viser dette tydelig er:

*”Jeg synes at de administrative verktøyene vi har fått er lite brukervennlige. Det at vi har desentralisert dette ned til den enkelte, har medført at det har blitt mindre tid til å løse oppdraget. Jeg har et inntrykk av at flere nivåer i Forsvaret sliter noe voldsomt med dette systemet. Jeg tror også at bruker du dette systemet daglig går det sikkert greit. Men for oss som ikke bruker det daglig, så går det fryktelig mye tid.”*

*”På styringssiden er den største utfordringen at det fortsatt ikke finnes et godt verktøy som kan fortelle meg hvordan jeg forvalter mine ressurser. SAP er et eksempel på et idiotisk verktøy som Forsvaret har anskaffet.”*

Selv om ikke alle respondentene nevnte utfordringer i tilknytning til brukervennlighet i styringsverktøyene, har andre undersøkelser i Forsvaret bekreftet dette. Alt sett under ett kan det derfor være slik at militære sjefene opplever utfordringer fordi de mangler ressurser i form av tid, penger og personell og fordi styringsverktøyene ikke er brukervennlig.

Kontroll og oppfølging er styringsoppgaver. Kontrollaktivitetene innebærer fortløpende overvåking av mål og planer på den ene siden og eventuelt justeringer på den andre siden. Hensikten med kontrollen må være klar, siden de fleste er sårbare for kontrolltiltak som kan oppfattes som mistillit fra ledelsen (HFL 400-1, 1995). Forsvarets ledelsesfilosofi er som tidligere beskrevet oppdragsbasert, og hvor gjensidig tillit og frihet i problemløsning er sentrale elementer. Analysen viser at kontrollaktivitetene fra høyere nivå oppleves som problematisk:

*”I jobben jeg har er det byråkrati og manglende evne til å vise fleksibilitet. Det hemmer den gode intensjon, utvikling og fremgang rett og slett. Når alle ser hva den gode*

---

<sup>20</sup> Økonomistyring er de beslutninger som påvirker ressursdisponeringsatferd og/eller er rettet mot oppnåelse av økonomiske mål (Busch et al, 2002).

*løøsningen er, men ingen evner å gjennomføre den, fordi det ikke står noen steder at du har lov å gjøre det, ja da får jeg spader.”*

*”De største lederskapsutfordringene her hjemme er gapet mellom teori, filosofi, intensjon og praksis, og da tenker jeg spesielt trangen til detaljstyring og detaljkontoll ifra nivået over.”*

Et annet område som oppleves som problematisk for over halvparten av respondentene er selve evalueringen av det som gjøres. De opplever i stor grad å bli vurdert på økonomisk resultat på bekostning av prosess. Sitatene nedenfor viser dette:

*”Jeg har ikke valgt Forsvaret for bare å bli målt på forsvarlig forvaltning.”*

*”DIVØ er egentlig det eneste måleinstrumentet man har i fredstid på en god leder. Og det som teller er om du klarer å holde deg innenfor rammene og at ansvar gjøres gjeldende.”*

*”Det er mer indoktrinert nå å lede og styre på årsverk og penger. Det er ikke en uttalt policy, men mer en praksis hvor du kun blir målt på den delen av lederskapet som går på om du forvalter dine ressurser godt nok, ikke hvor vidt du er en god leder på andre områder.”*

I lys av at det er vanskelig å evaluere resultatoppnåelse, blir regelstyring og prosedyrer valgt som løsning (Wilson, 1989). Evaluering er i teorien en vurdering av resultater og skal gi svar på om målene er nådd. Som påpekt er dette et systematisk og analytisk arbeid som omhandler tall, logikk og fakta og i mindre grad mellommenneskelige ferdigheter. Når respondentene likevel tydelig uttrykker frustrasjon og misnøye med denne ensidige evalueringsformen, kan det indikere at andre årsaker ligger til grunn.

I alle situasjoner hvor de ansatte har et eget handlingsrom, vil organisasjonskulturen, eller de verdier og normer som er dominerende, ha en avgjørende innflytelse på de beslutninger som fattes. Disse verdiene og normene utvikles både gjennom utdanning og erfaring (Busch, Johnsen & Vannebo, 2004). I Forsvaret har store endringer i organisasjon og oppdrag medført behov for en ny virkelighetsforståelse, noe som kan være en vanskelig og smertefull prosess. Forklaringen på hvorfor dette kan oppleves smertefullt er at gamle holdninger, prinsipper og verdier blir utfordret og kanskje må vike plass for nye. Analysen indikerer at noen av respondentene fremdeles har verdier og normer som ikke helt samsvarer med kravene i den nye virkelighetsforståelsen. Det kan delvis forklare hvorfor de opplever utfordringer i forbindelse med ensidig fokus og sterk vektlegging av økonomistyring. En respondent uttrykker dette slik: ”

*Jeg er i Forsvaret for å løse oppdrag, ikke bare drive forvaltning. Den ensidige vektleggingen av forsvarlig forvaltning vil føre til at tilliten og troverdigheten til det vi holder på med vil svekkes. Og da kan det hende at jeg opplever at Forsvarets verdier ikke samsvarer med mine egen lenger, fordi fokuset er tatt bort fra det som jeg mener er Forsvarets egentlige oppgaver. Og det vil folk der ute se, og omdømmet vil svekkes.”*

Flere av respondentene uttrykker bekymring over at sjefsrollen i større og større grad blir bundet til økonomistyring på bekostning av andre områder som de mener er viktigere og riktigere. Dette presiseres gjennom følgende utsagn: ” *Problemet oppstår når kompanisjefen må prioritere ressursstyring foran viktig operativ trening.*”

De problemstillinger som er beskrevet i forbindelse med økonomistyringen i Forsvaret, enten det er i forhold til seg selv eller til nivåene over, vil føre til lederskapsutfordringer innenfor kommunikasjon, tillit og tilslutning for den militære sjef. Neste punkt vil ta for seg det mer inngående.

#### **4.3 Kommunikasjon, tillit og tilslutning**

En rekke av de utfordringer som oppleves i lederskapet har tilknytning til begrepet kommunikasjon. Selve begrepet betyr *å gjøre felles*, og hensikten med kommunikasjon er å skape forbindelse mellom mennesker gjennom et budskap. God kommunikasjon er også nøkkelen til å oppnå gjensidig tillit og tilslutning. Tilslutning betyr at de som er involvert i virksomheten har akseptert og forpliktet seg til mål og planer (HFL 400-1, 1995). Forsvaret er som tidligere beskrevet i stadig endring og omstilling, og med det følger økende behov for koordinering i organisasjonen. I tillegg kommer betydningen av at den enkeltes medarbeiders fagspesialisering øker, at tidspres og effektivitetskrav strammes inn og at organisasjonens generelle kompleksitet øker på grunn av mer avansert teknologi. Denne utviklingen stiller større krav til lederens kunnskaper og ferdigheter i kommunikasjon.

En forutsetning for å utøve effektiv kommunikasjon er at den som leder har en god oversikt over situasjonen, og at budskapet er tydelige fra nivåene over. Undersøkelsen viser at de fleste opplever at de har en viss helhetsoversikt, på tross av kontinuerlige endringer i organisasjonen. Det er likevel åpenbart at flere opplever utfordringer når de skal bringe budskapet ned i organisasjonen. En av respondentene beskriver dette slik:

*”Problemet er at nesten alt dreier seg om økonomi. Det som er spesielt utfordrende er å få alle til å forstå at det er stopp, og da fortsatt stå med hodet hevet som leder. Å til*

*stadighet komme med negative tilbakemeldinger, det går utover moralen og innsatsen til de ansatte.”*

Dette sitatet setter situasjonen i et meget klart perspektiv. Den samlede summen av utfordringer kan i all hovedsak knyttes til økonomisituasjonen i Forsvaret. Det er som flere respondenter trekker frem, utfordringer nok å få kommunisert dette budskapet. Mye av kommunikasjonen mellom nivåene i Forsvaret er enveis gjennom direktiver og retningslinjer. Det som karakteriserer denne formen for kommunikasjon, er at mottaker er avskåret fra å få avklart sin egen forståelse av budskapet, noe en av respondentene uttrykker på følgende vis: *”Jeg hadde mine bange anelser og sendte derfor en mail tilbake, men tror du jeg fikk noe svar før tidsfristen gikk ut? Neida, og konsekvensen ble budsjettreduksjoner for avdelingen min året etter.”*

Bildet er likevel ikke så svart-hvitt som det her gis uttrykk for. Flere av respondentene mener det er blitt større aksept for toveis kommunikasjon på områder som tradisjonelt har vært preget av enveis-ordrebasert kommunikasjon. Toveis kommunikasjon kjennetegnes av at budskapet går begge veier mellom avsender og mottaker, og at mottakeren kan sjekke ut meningen og be om utdypning. På den måten formidler han egen forståelse av budskapet og gir samtidig egne oppfatninger og følelser tilbake. Det er situasjonen som avgjør hvilken kommunikasjonsmåte som er mest effektiv. I de fleste situasjoner er toveis kommunikasjon å foretrekke, men fysisk stor avstand og tidspress er faktorer som kan nødvendiggjøre enveis kommunikasjon. Forsvaret benytter begge former avhengig av situasjon og budskap.

Selve innholdet i budskapet som skal formidles kan skape utfordringer. Flere av respondentene opplever at det er krevende å kommunisere et budskap som ofte inneholder ord som for eksempel sparing, reduksjoner, nedtrekk og omstilling. Et slik budskap blir i ifølge respondentene i de aller fleste tilfeller oppfattet negativt, og en sier følgende: *”Du kan godt ha en plan, men du sitter mer å forklarer og mekler og forsøker å skape en forståelse for det som foregår høyere opp i systemet.”*

Denne uttalelsen viser betydningen av å skape tillit og tilslutning til det som blir besluttet i organisasjonen, noe som ytterligere understrekes ved følgende uttalelse: *”Å forstå er en ting, å godta er noe helt annet.”*

Resultater i undersøkelsen støtter teorien om forventningsavklaring, hvor betydningen av tydelige mål og hensikt understrekes.

God kommunikasjon oppnås når budskap og tilbakemeldinger resulterer i et felles bilde av budskapet. Analysen viser at det er utfordrende for respondentene å skape tillit og tilslutning i

dagens situasjon. Tillit og tilslutning henger nøye sammen med motivasjon. Neste kapittel ser mer i detalj på dette.

#### 4.4 Motivasjon

*”Mennesket er Forsvarets viktigste ressurs. Det er derfor vesentlig for Forsvarets effektivitet at personellet er engasjert og motivert. Disse holdningene må stadig støttes og vedlikeholdes.” (Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse, 1992)*

Det fremkommer tydelig av analysen at respondentene har utfordringer både i forhold til egen motivasjon og spesielt i forhold til å motivere sine undergitte. Selv om de fleste har utfordringer er det noe forskjell på hvor utfordrende de opplever det til å være. De fleste begrunner utfordringene med de store endringene som Forsvaret har gått igjennom de siste årene og dagens økonomiske situasjon. Nedenfor er gjengitt en del sitater fra intervjuene som beskriver motivasjonsutfordringen:

*”Vi preges selvfølgelig av all omstilling, nedbemanning og nedleggelser de siste årene. Og det krever veldig mye, i alle fall i forhold til å motivere personellet sitt.”*

*”Jeg hadde en alvorlig hendelse i min avdeling samtidig som det var omstilling og sluttspurt i budsjettprosessen. Og det å da være redusert bemanningsmessig og samtidig ha de samme forvaltningsmessige kravene, skapte store utfordringer både for meg og avdelingen. Det å da skape eller finne motivasjon for en slik arbeidssituasjon, med arbeidsdager på 12-15 timer er svært utfordrende, også lederskapsmessig.”*

*”Det nasjonale regelverket og rammene rundt deg oppleves som mye mer stramme. Og da er utfordringen å motivere folk innenfor dette her.”*

*”Innad i egen organisasjon kan det være vanskelig å motivere underordnede. Men jeg er heldig å ha en tydelig general som motiverer meg, og da blir det litt lettere.”*

Motivasjon handler om bevegelse, og kan på mange måter regnes som sentrale drivkrefter for våre handlinger. Kaufmann & Kaufmann (1998) mener at motivasjon berører spørsmål om hva som er målet for våre handlinger og hvilke hensikter vi har<sup>21</sup>. En av utfordringene i lederskapet er å fange opp medarbeideres behov, siden behovene er så grunnleggende for deres motivasjon. En av respondentene uttrykte seg slik: *” Hvordan skal jeg få tid til å finne ut hva som er viktig for den enkelte, jeg har jo knapt tid til å ha avdelingsmøter nå for tiden”*. Vi kan fastslå at det å

<sup>21</sup> Kaufmann & Kaufmann (1998) definerer begrepet som ”...de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.”

motivere andre krever involvering og prioritering, noe teoriene om situasjonstilpasset ledelse også understreker.

Lederskap handler om motivasjon, og motivering er en kontinuerlig oppgave for alle ledere. I teorien er alle motivert, men på en slik måte at vi helst gjør det vi får belønning for. Det medfører at vi unngår de aktiviteter som ikke gir tilfredsstillende, og det innebærer utfordringer for lederen. Problemet er ikke å motivere til handling, men å motivere til de handlinger som fører til målet.

Undersøkelsen viser at respondentene benytter ulike innfallsvinkler i sitt motiveringsarbeid.

*”Det å finne muligheter innenfor de rammene du får, og i samarbeid med medarbeiderne dine bli enig om hva som er den beste måten å nå målene på virker motiverende for den enkelte.”*

*”De menneskene jeg stoler på, og som jeg vet gjør en god jobb, de gir jeg egentlig bare en oppgave. Og så får de løse oppdraget på sin måte. De aller fleste liker å få ansvar og det gjør dem motiverte.”*

*”Jeg prøver å være litt rundt for å se hvordan det går, og det liker de tydeligvis. Alle mennesker vil bli sett, selv av sjefen sin. Jeg tror at det ikke bestandig er så mye som skal til for å skape entusiasme.”*

Det som respondentene her sier kan beskrives som indre motivasjon. Begrepet referer til atferd med bakgrunn i indre belønning som tilfredshet, glede eller mening knyttet til oppgaven en utfører. Tiltak som kollektive belønningssystemer, anerkjennelse, delegering av ansvar, karrieremuligheter, autonomi mv, virker å føre til lojale, involverte og engasjerte ansatte som igjen forventes å levere det lille ekstra som gjør at organisasjonen lykkes (Kuvaas, 2005: 23).

Ytre motivasjon referer til atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger. I arbeidslivet vil rendyrket ytre motivasjon tilsisituasjoner der vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger som for eksempel lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse. Kilden til motivasjonen ligger altså utenfor det å utføre jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den (ibid). Ingen av respondentene vektlegger ytre motivering i sitt lederskap overfor undergitte. På den annen side var det respondenter som selv lar seg motivere av ytre belønninger, det viser følgende utsagn: *”Jeg er mer opptatt av gode lønnsforhold nå enn jeg var tidligere. Jeg mener helt bestemt at jeg var mer idealistisk tidligere i karrieren.”* En annen respondent forklarer utviklingen fra indre til ytre motivasjon på følgende måte: *”Jeg tror at lojaliteten til arbeidsgiver var større i min generasjon enn hos de som er yngre. Videre tror jeg*

*at holdninger til veldig mange arbeidstakere, er å se på det som en reise. Det krever mer av Forsvaret i forhold til at de yngre lett velger bort Forsvaret hvis de ikke blir satset på.”*

Samuel P. Huntington utviklet i 1957 sin teori om offiserskorpset og den militære profesjonen<sup>22</sup>. De grunnleggende og karakteristiske trekkene ved offiserskorpset var i følge hans teori basert på den profesjonelle etikken hos offiserene. Det er gjennom denne profesjonsetikken at den enkelte offiser henter sin motivasjon. Huntington peker i tillegg på at offiserer utfører en oppgave på vegne av staten. En forutsetning for dette er at samfunnets interesser bør settes over enkeltindividets egen interesser. Offisersyrket blir på mange måter med en livsstil enn en jobb (Huntington, 1985).

Mine funn støtter ikke entydig Huntingtons teori. Det gjør heller ikke forskningen til Aambakk (2007)<sup>23</sup>. Den viser at profesjonsidentiteten i Forsvaret ikke er like sterk blant ansatte i dag, og at militære ledere i større grad vektlegger ytre motivasjonsfaktorer.

Analysen viser derimot at respondentene opplever en stadig økende integrering med samfunnet for øvrig:

*”Vi er helt avhengig av å tilpasse oss det sivile samfunnet i dag. Forsvaret er et verktøy for staten, og vi er ett av flere. Hvordan skulle det fungere hvis vi ikke samarbeidet og tilpasset oss?”*

*”Jeg er offiser fra 0730 til 1530. Etter det er jeg familiefar.”*

*”Det er slutt på den tiden da kona var med meg overalt. Hun har sin karriere, og det betyr at jeg må tilpasse meg. Det opplever jeg som riktig, men det byr samtidig på utfordringer.”*

Dette er i tråd med Morris Janowitzs teori. I følge han har ikke dagens offiserer og hans familie samme identitetsfølelse til Forsvaret som tidligere. De ønsker å leve på like premisser som samfunnet for øvrig. På den måten må den militære kulturen tilpasse seg, og vektlegge verdier som er mer i tråd med det sivile samfunn (Janowitz, 1971).

Dette synet støttes av Le Grand (2003) som hevder at offentlige ansatte har blitt mindre samfunnsorientert, og at deres jobbmotivasjon er mer avhengig av personlig belønninger enn tidligere. Han mener derfor at det er større aksept for at ansatte i offentlig virksomhet er drevet

<sup>22</sup> I boken *”The soldier and the state- the theory and politics of civil-military relations”*, gir S Huntington sin teori om den militære profesjon sett fra en sosiologisk synsvinkel.

<sup>23</sup> Masteroppgave i militære studier: *”Idealistiske generaler og griske direktører? En sammenligning av hva som motiverer militære ledere i annen offentlig og privat virksomhet”*. Oslo, 2007.



av egeninteresse, og ikke i like stor grad er drevet av å tjene samfunnet. Andre forskere peker i tillegg på at det er en generell samfunnstrend at idealismen spesielt i offentlig sektor avtar, at det er større fokus på ytre belønningsformer, og at det stilles like krav til ledere uavhengig av sektor.

De aller fleste organisasjoner har en blanding av indre og ytre motivasjon. Generelt kan en si at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner er mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver hvor kvalitet, forståelse, læring og utvikling er viktigere enn kvantitet<sup>24</sup>. Ytre motivasjon ser derimot ut til å være godt egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver som i utgangspunktet ikke er indre motiverende og hvor det viktigste er å få oppgaven løst med et tilfredsstillende resultat (Kuvaas, 2005).

Analysen viser at respondentene vektlegger indre belønning for sine undergitte, og en blanding av ytre og indre i egenmotivering. Analysen viser også at motivering i dagens kontekst oppleves som utfordrende. Det kan synes som om valg av lederatferd er viktig uavhengig av om utfordringene kommer som følge av motivasjon, kommunikasjon eller økonomistyring. Neste kapittel vil omhandle dette.

#### 4.5 Lederatferd

Lederatferd angir hvordan lederskapsdelen av militær ledelse utøves. Alle ledere har bevisst eller ubevisst sin egen lederteori, og lederens atferd er det synlige uttrykket for denne lederteorien. Lederens atferd er et resultat av utdanning og trening, og i tillegg vil egen og organisasjonens policy være med å legge grunnlag for valg av atferd.

Analysen viser at det er svært ulike syn på den utdanning og trening som gjennomføres. Det er kun en av respondentene som er totalt misfornøyd, og på den annen side er det to som er svært fornøyd. De øvrige synspunktene ligger mellom disse ytterlighetene. For å begynne med utdanning er det ulike oppfatninger om kvaliteten på denne:

*”Utdanningssystemene virker reaktive. Vi utdanner ledere basert på hendelser som har vært, og det fokuseres i for stor grad på fredsbevarende kontekst.”*

*”Selv om utdanningen hjemme ikke er så veldig bra, så er likevel måten vi går gjennom løpene på, summen av det er veldig godt mottatt ute.”*

Den første uttalelsen legger til grunn at dagens utdanning ikke er tilpasset ny kontekst. Den nye konteksten krever utdanning innen alle operasjonstyper. Det innebærer alt fra fredsbevarende til

---

<sup>24</sup> Kuvaas (2005) viser til Amabile 1988, Beer & Cannon 2004, Deci et.al 1999, Deckop et.al. 1999, Lin et.al 2003, Wang & Gurhrie 2004.

fredsoppbyggende operasjoner. Den andre uttalelsen indikerer at på tross av at utdanningen ikke er helt relevant i forhold til dagens kontekst, så er den norske realkompetansen bra.

På den annen side var det også respondenter som var veldig positiv til dagens utdanning, noe følgende uttalelser viser:

*”Jeg mener utdanningen er bra. Lederskapet i dag er bygd opp omkring en bevissthet om eget lederskap og din egen person. Når jeg begynte i Forsvaret fikk vi tredd en mal over hvordan ting skulle være og språkbruken var full av idiotiske ord og uttrykk. I dag er det mer trygghet i rollen, du er bevisst styrker og svakheter, en helt annen dynamikk enn tidligere.”*

*”Jeg tror at både befalsskole, krigsskole og stabsskole ivaretar utdanningen på en god måte. Utfordringen er kanskje i forhold til de personellgrupper som ikke går den tradisjonelle veien.”*

Som påpekt er flere respondenter fornøyd med den utviklingen som utdanningen har hatt. Men siste del av ovenstående sitat nyanserer dette bildet. Det er grupper av personell som ikke gjennomfører et tradisjonelt militært utdanningsløp. Det kan for eksempel være prester, leger og ingeniører. Dette er grupper av personell som innehar fagkompetanse som er helt nødvendig i ulike operasjoner. Nevnte kategori personell kan både havne i lederposisjoner og som undergitt. Utfordringen er at de ikke nødvendigvis står på samme lederskapsmessige plattform som øvrige norske offiserer. En forklaring på dette er at spesialistutdanningen tar lang tid, og dermed vanskeliggjør lang utdanning i Forsvaret. Det utelukker imidlertid ikke at de kan være gode ledere.

Trening er også en vesentlig del av kompetansebyggingen for militære offiserer og samtidig helt avgjørende for at de skal beherske ulike situasjoner de kan komme opp i. Grunnlag militært lederskap understreker betydningen av effektiv trening på både individuelt og kollektivt nivå (GML, 2005). Imidlertid krever trening både ressurser i form av tid og penger. Flere av respondentene påpeker sammenhenger mellom økonomisk situasjon og kvalitet og mengde på utdanning og trening. Her er et eksempel: *”Nå er jo situasjonen slik at budsjettene styrer virksomheten vår, og det går selvfølgelig utover både trening og utdanning.”*

Det er et faktum at Forsvarssjefens (FSJ) øvingsbudsjett er betydelig redusert de siste årene, som en følge av at de fleste andre kostnader er låst. Dette har ført til at for eksempel den store årlige vinterøvingen i Nord Norge har blitt kansellert eller sterkt redusert. Dermed mister personellet verdifull trening.

Ett annet moment som åpenbart reduserer adgangen til trening og øving er tid til disposisjon. Det påfølgende sitat synes å illustrere den uønskede tidsbruken som går med til administrasjon i hverdagen på bekostning av viktig trening: *”Det er utfordringer knyttet til tidsbruken på stabssprosesser kontra operativ trening. Min jobb er hver dag å finne rom for det operative, og det må jo være feil.”*

Når det nå er slik at både tid og økonomi er en knapp faktor i forbindelse med trening og øving, viser resultater fra analysen at kvaliteten på den treningen som gjennomføres likevel er blitt høyere: *”Det har nok blitt et større fokus på kvalitet på trening, særlig i forhold til utenlandsoperasjoner.”*

Når det er sagt, viser de to neste sitatene at dette slett ikke er en oppfatning som alle respondentene deler. Under beskrives problematikken ressursdisponering kontra kompetansebygging:

*”Det som kanskje er den største utfordringen når det gjelder trening eller øving er at man gjerne setter den som kan litt til å undervise den som kan ingenting. Det jeg mener å si er at når du eksempelvis skal utdanne, trene og øve innenfor et område, så er det ofte slik at man ikke nødvendigvis tar den som kan mest til å gjøre det.”*

*”Problemet er at det ofte er folk uten særlig erfaring som driver undervisning. Du merker stor forskjell på en som har vært ute i internasjonal operasjon og en som ikke har vært det.”*

*”Det er en utfordring at de som sitter hjemme på beslutningsnivåer ofte ikke selv har vært ute.”*

Analysen viser at respondentene er relativt uenig omkring kvaliteten og effekten av den utdanning og trening som foregår. Det kan skyldes flere årsaker. For det første har respondentene ulik forsvarsgrenvis tilhørighet. Det innebærer at de sannsynligvis er preget av den kultur som deres forsvarsgren representerer. For det andre er utdanning og trening fremdeles noe ulik i forsvarsgrenene, noe som kan resultere i ulik kompetanse hos respondentene. Og for det tredje er erfaringsgrunnlaget ulikt. Det er derfor ikke overraskende at de har et noe ulikt syn på trening og utdanning. Derimot er det bekymringsfullt at de opplever trening i forkant av internasjonale operasjoner som mangelfull både i mengde og kvalitet. En av respondentene uttrykker seg slik:

*”Ballasten på utdanningssiden er grei, men den treningen vi gjør før vi drar ut er ikke bra etter min mening. Vi hadde for eksempel 8 dager til å forberede oss før utreise, og da*

*er det klart at det blir tynt med trening. Nå blir det bedre for hver kontingent som er ute, selv om læring av erfaring fremdeles er dårlig i Forsvaret.”*

Sitatet frembringer flere viktige punkter. Det ene er tid til trening. I dette tilfellet, som tross alt må sies å være ekstremt i form av kun 8 dager til trening, vil det være stor risiko for vesentlige mangler i kompetansen. Normalt blir det benyttet fra 6 til 8 uker for trening og øving. Noen avdelinger bruker flere måneder, avhengig av type oppdrag. Det var flere av respondentene som hadde mindre enn 4 uker, og det er oppsiktsvekkende med tanke på kompleksiteten i oppdragene. Det andre punktet som fremkommer i sitatet over, er knyttet til læring av erfaring. Forsvaret har lange tradisjoner for evaluering og rapportering av operativ virksomhet. Det er etablert en felles database (FERDABAL) hvor erfaringer fra både øvelser og skarpe operasjoner legges inn. I praksis betyr dette at forutsetningene for å lære av erfaring absolutt er tilstede. Med bakgrunn i respondentens uttalelse og eksempler fra Forsvaret på sviktende organisasjonshukommelse, kan det bety at FERDABAL ikke benyttes i henhold til det som er intensjonen. For ytterligere å bekrefte denne antagelsen, var det kun 3 av respondentene som benyttet databasen aktivt, 3 hadde ikke engang hørt om databasen.

Respondentene er svært opptatt av muligheten til egenutvikling innenfor lederskapet sitt. Det viser seg gjennom analysen at de har ulik erfaring med hensyn til i hvor stor grad de har fått muligheten til å delta på kurs og programmer som ikke inngår i det tradisjonelle utdanningsløpet. Gruppen er delt i to, hvor 5 av 9 har deltatt på slike kurs. Nedenfor gir jeg to eksempler, hvorav det første er en uttalelse fra en som ikke har deltatt, men som har stor tro på kontinuerlig opplæring og utvikling, og det andre eksemplet er fra en som har gjennomført flere programmer:

*”Når det gjelder utdanning innenfor lederskap tror jeg mentoring må vektlegges i større grad, spesielt i forhold til de lederne som har en vertikal karriere. Tjenesteuttalelser er etter min mening ikke tilstrekkelig nok til å gi en god nok pekepinn på hvordan du utvikler deg som leder. Jeg synes at mentoring skulle vært et kontinuerlig opplegg som kan foregå gjennom hele karrieren.”*

*”Vi blir aldri ferdig utlært. Jeg har mye fokus på lederutvikling og er heldig å få utdanning i dette. Jeg får altså utviklet meg som person i forhold til den jobben jeg har.”*

Forsvaret gjennomfører ulike kurs og programmer for ytterligere å heve lederskapskompetansen til sitt personell. Lederutviklingsprogram er normalt et positivt tilskudd i den enkeltes kompetanseheving. Samtidig er det slik at ikke alle gis muligheten til å delta, og det er heller ikke meningen. Det faktum at flere av respondentene i undersøkelsen mente at de burde gis et

slikt tilbud, kan indikere at det foreligger et udekket behov. En av respondentene antydte at utvelgelsen til lederutviklingsprogrammene virker å være svært så tilfeldig.

Før jeg går over til å beskrive respondentenes syn på Forsvarets lederskapspolicy, vil jeg oppsummere analysen av utdanning og trening gjennom et utsagn fra en av respondentene. I sitatet understrekes dilemmaet mellom realistisk trening og økt fokus på sikkerhet. Samfunnets og Forsvarets krav om å ikke drive med ”farlig” trening går utover kvaliteten på treningen. Realiteten er at operasjonene i dag kan være farlige og at de har en stor grad av usikkerhet knyttet til seg. Det faktum at vi i stor grad mangler trening for ekstremisituasjoner kan få alvorlige konsekvenser:

*”Jeg har alltid ment og mener fremdeles at vi trener alt for lite lederskap under usikkerhet. Lederskapsutdanningen jeg har fått, mener jeg er godt egnet for det vi driver av lederskap her hjemme i fredstid. Men vi har en type lederskap føler jeg her hjemme, som på en måte fremelsker at du skal tilstrebe sikkerhet og forutsigbarhet i lederskapet ditt. Du skal helst vite alle inngangsverdiene før du tar en beslutning og det finnes regler i forhold til rett og galt. Mens situasjonen ute oppleves mye mer flytende usikker. Og du blir plassert i en kontekst hvor kultur, rammer, oppdrag, trussel, usikkerhet og risikovilje er en annen. Du må på en måte utøve lederskapet ditt i en gråsoner i mer eller mindre grad. Og du må stå for det etterpå. Og der føler jeg vel ikke at utdanningen vår er optimal. Spørsmålet er om du noen gang kan trene realistisk, men jeg mener vi kan trene det i større grad enn det vi gjør i dag i hvert fall”.*

Hensikten med en policy er å legge et grunnlag og peke ut en retning. Forsvaret har gjennom flere dokumenter beskrevet sin policy på lederskap. Flere av dokumentene er kun retningsgivende, og det gir den enkelte mulighet til å tolke det på sin måte. Undersøkelsen viser at det i høyeste grad stemmer. Alle respondentene med unntak av en opplever stor grad av frihet i forhold til å forme egen lederskapspolicy. Samtidig viser analysen at 7 av 9 legger Forsvarets lederskapspolicy til grunn for sin egen policy. Det vil si at det er stor grad av samsvar mellom egen og Forsvarets lederskapspolicy. Imidlertid er det vert å merke seg at enkelte av respondentene retter sterk kritikk mot innholdet i noen av dokumentene, eksemplifisert ved følgende uttalelse: *”Forsvarets verdigrunnlag er en liste med selvfølgeligheter som de med normal oppdragelse bør kunne. Jeg synes også at flere av de andre policy dokumentene ikke henger sammen.”*

En annen kritikk er rettet mot praktiseringen av Forsvarets lederskaps policy. I flere av dokumentene vektlegges åpenhet og ærlighet som viktige og gode egenskaper hos en leder.

Imidlertid viser min analyse at dette ikke alltid skjer i praksis. Følgende uttalelse kan stå som eksempel for de fleste respondentene:

*”For lederskap er noe mer enn å bare si hvordan lederskapet skal være. Du må også utøve lederskapet på samme måte som du mener andre skal gjøre det. Og da kommer spørsmålet om det er takhøyde nok til å kunne ytre sine meninger i de fora du befinner deg. Eller er det en risiko for konsekvenser som gjør at du ikke alltid tørr å si det du mener til sjefen din. Og som da kan medføre at du får ja- mennesker, at du dyrker frem en ja kultur, i motsetning til å gjøre det man egentlig ville være tjent med, å ha folk som faktisk kan være uenig med sine foresatte.”*

På tross av disse krasse uttalelsene er respondentene enig i at Forsvaret har en lederskapspolicy, og at innholdet på mange områder er relevant for dagens utfordringer. Imidlertid påpeker de fleste at lederskapspolicyen mangler forankring i hele Forsvarets organisasjon.

Som nevnt over viser analysen at respondentene i stor grad har internalisert elementer fra den overordnede policyen til sin egen lederskapspolicy. Analysen viser også at samtlige respondenter har et bevisst forhold til at deres lederskap er situasjonsbetinget, her konkretisert ved følgende uttalelse: *”Policyen er adaptiv, endrer seg avhengig av situasjon og hvorvidt du leder sivile eller militære, soldater eller offiserer, norske eller utenlandske styrker.”*

De fleste respondenter har følt seg godt forberedt for de utfordringer de har møtt så langt. Enten fordi den policyen man hadde lagt til grunn fungerte, eller fordi summen av utdanning og trening har vært relevant, eller fordi summen av alle tre har redusert deres lederskapsutfordringer.

Det er likevel slik at det alltid vil kunne oppstå situasjoner som skaper utfordringer uansett hvor godt forberedt man er. En viktig forutsetning for å takle de ulike utfordringene er valg av lederatferd. Undersøkelsen viser at respondentene er relativt enig om hvilke verdier, egenskaper og væremåter som bør prege lederskapet i den nasjonale konteksten.

Fleksibilitet blir av alle respondentene trukket frem som helt nødvendig i utøvelsen av lederskapet. Forklaringen på dette kan være stadige skiftninger i omgivelsene. Det innebærer at krav og utfordringer i situasjonen nødvendiggjør justeringer av vaner og handlingsmønstre hos den enkelte sjef. En av respondentene sier: *”Det kreves en større grad av fleksibilitet blant offiserene. I vertfall har jeg opplevd det slik at du på en måte mer og mer må være innstilt på at du skal løse de oppdragene du får, med de rammene du har, under helt andre betingelser enn det du kanskje forutsatte den gangen du startet oppdragsløsningen. Så det krever en annen innstilling.”* Sitatet understreker at for å kunne takle skiftende omgivelser, er fleksibilitet helt

nødvendig. Den samme respondenten peker også på nødvendigheten av å skifte innstilling. Det kan tenkes av denne uttalelsen har sin opprinnelse i at Forsvaret har endret seg på mange områder de siste årene. Samtlige av respondentene i undersøkelsen begynte i Forsvaret da rammebetingelsen var helt annerledes. Som tidligere påpekt er endringene i hovedsak knyttet til nye oppdrag og en annen økonomisk situasjon. Den nye situasjonen innebærer at personellet må lære seg til å jobbe under andre og endrede forutsetninger. Sagt på en annen måte, så må personellet endre mental innstilling.

En ytterligere konsekvens av endrede rammebetingelser, er i følge alle respondentene behovet for tydelighet i lederskapet. I analysen kan tydelighet sees i sammenheng med å gi klare retningslinjer i den hensikt å skape motivasjon hos personellet. En respondent sier: *”Tydelighet er blitt mye viktigere. Rammene for å utøve lederskap nasjonalt oppleves som mye mer satt. Så du må klare å motivere eget personell innenfor de rammene du får i større grad enn tidligere. Samtidig er evnen til å se muligheter og ikke begrensninger nesten det viktigste.”* En annen respondent sier følgende: *”Som sjef ønsker jeg å være tydelig opp og ned. Jeg ønsker å være tydelig på hva jeg mener og hvordan jeg vil at ting skal være. Ikke nødvendigvis hvordan ting skal løses, men innenfor hvilke rammer ting skal løses.”* Begge sitatene understreker betydningen av tydelighet i kommunikasjonen.

Samtidig viser sitatene at kreativitet og initiativ er viktige faktorer for både å skape motivasjon, og for å løse oppdragene. På bakgrunn av funnene om initiativ og kreativitet skulle man kanskje anta at undergitt personell ønsker minst mulig innblanding fra sine foresatte i oppdragsløsningen. Analysen viser at det ikke stemmer. De aller fleste respondentene var klar på at noen rammer må gis i de aller fleste tilfeller, og her er et sitat som underbygger dette: *”En skulle kanskje tro at personellet ønsker fullstendig frihet og bare suse av gårde, men slik funker det ikke. De ønsker faste rammer og gjerne beskjed om hva de må holde seg innenfor, men ikke nødvendigvis hvordan de skal gjøre det. Jeg gir dem frihet, men ansvaret er mitt.”*

Analysen viser også at evnen til å skape troverdighet og tillit som leder er svært avgjørende. En av grunnpilarene for samhold er tillit og troverdighet. Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, definerer tillit som en del av grunnlaget for filosofien. Tillit og troverdighet må eksistere på flere nivå. Det betyr at sjefen må kunne ha tillit til at undergitte har vilje og evne til å utføre oppdrag, samtidig som undergitte må kunne stole på at sjefen har tro på det de utfører. Under er gjengitt et sitat som viser hvor utfordrende dagens situasjon kan oppleves:

*”Det viktigste er evnen til å skape troverdighet rundt oppdraget ditt overfor over- og undergitt. I dag er det en evig kamp om ressurser. Det å da evne å se oppgavene i forhold*

*til tildelte ressurser og erkjenne hva du kan få til og ikke kan få til med det handlingsrommet du er gitt, er viktig. Det krever en pragmatisk tilnærming, hvor en må tørre å prioritere.”*

Respondenten antyder i sitatet en mulig utfordring i oppdragsløsningen grunnet dagens ressursituasjon, og understreker samtidig at evnen til å prioritere blir desto viktigere. Det betyr igjen at en grunnleggende tillit mellom nivåene bør foreligge, og vil være en forutsetning for prioriteringen.

Lojalitet er et begrep som ble hyppig benyttet av respondentene i forbindelse med intervjuet. Begrepet kan forklares som en form for plikttroskap og henger tett sammen med ansvar. Forpliktelse kommer av en opplevelse av tilhørighet og avhengighet, og er grunnleggende i oppdragsbasert ledelse. Respondentene mener at lojalitet er noe som må gå begge veier, og at det er med på å styrke samholdet i en organisasjon.

Ansvar er et ord som ofte sees i sammenheng med den militære profesjon. I analysen ble det hevdet at ansvaret i nasjonal sammenheng var større nå enn tidligere. En respondent sier det slik: *”En må være en god ballansekunstner i dag. Du står på mange måter mer til ansvar for mye flere systemer enn vi gjorde før.”* En annen respondent uttalte følgende: *”Det er viktig å følge økonomiske retningslinjer.”* De fleste i undersøkelsen gav uttrykk for at ansvaret var mer knyttet til forvaltningsmessige områder, og at det innebærer at en må beherske disse områdene rent faglig.

Analysen viser at respondentene opplever konsekvensene av økte krav til kompetanse og ansvar på tilnærmet samme måte. Nedenfor er det gjengitt to sitater fra intervjuene som viser dette:

*”Jeg har ikke mulighet til å konkurrere med mine underlagte på fag, siden dette er såpass spesialisert. Og da må jeg forsøke å utnytte kompetansen deres i oppdragsløsningen.”*

*”På et eller annet tidspunkt i karrieren din så opplever du å måtte slippe det du er trygg på, altså den faglige biten som du har opparbeidet deg i den tidligere del av karrieren din. Du innser at alle de under deg kan mer enn deg, og da må du spille på andre egenskaper hos deg selv enn de faglige. Da er du over på de mer relasjonsmessige tingene som leder.”*

Alle respondentene opplever nødvendigheten av å vektlegge og utnytte den kompetansen som finnes i avdelingen. En av respondentene beskriver situasjonen slik: *”I min jobb så må man, i og med at nedslagsfeltet er så bredt, være ydmyk i forhold til faget og den kompetansen som finnes i*



*avdelingen. Rollen min som sjef blir derfor mer som en veileder og sparringspartner, men også en som kan ta beslutninger.”*

Sitatet viser at ledere må kunne variere sitt lederskap i dagens situasjon. Kompetansen hos undergitte er i mange tilfeller høyere enn ens egen, og da må sjefen velge en lederstil i forhold til det. Dette stemmer godt overrens med Hersey og Blanchard`s teori om situasjonsbetinget lederskap, hvor medarbeidernes modenhet i forhold til situasjonen er avgjørende for valg av lederstil.

Analysen viser at respondentene i stor grad legger til grunn støttende lederskap i nasjonal kontekst. Et annet ord på støttende er demokratisk, og kjennetegnes i stor grad av dialog og samarbeid. Dialog er det begrepet som respondentene hyppigst benytter når de blir bedt om å beskrive den mest hensiktsmessige kommunikasjonsformen. En av dem sier: ”... jeg er helt avhengig av en god dialog.” En annen av respondentene sier: ”Jeg sitter som sjef i en avdeling med stor overvekt av sivile. Å utøve militært A- lederskap fungerer dårlig. Dialog blir en mer riktig fremgangsmåte. Det siste sitatet er noe spesielt i den forstand at vedkommende avdelingssjef har en større andel sivile i sin organisasjon, og at vedkommende på bakgrunn av uttalelsen implisitt sier at styrende lederstil ikke fungerer på sivile.

På den annen side avdekker undersøkelsen at styrende, også kalt autoritært lederskap, benyttes i svært begrenset grad: ”Det er mindre rom og toleranse for den autoritære sjefen, altså kjeftebøtta.” Den samme respondenten sier videre: ”Sjefer overlever ikke lenger med dårlig lederskap. Det er fordi den profesjonelle soldaten i dag har en helt annen mulighet til å forholde seg til en dårlig sjef. Han kan velge å ikke være profesjonell.” På bakgrunn av sitatene kan det virke som om respondenten trekker paralleller mellom dårlig lederskap og autoritært lederskap. Hvis det er tilfellet, kan dagens situasjon der undergitte har mye kunnskap og økt medbestemmelse i et arbeidstakerperspektiv, nettopp underbygge respondentens syn fremkommet i det andre sitatet.

Med bakgrunn i foregående avsnitt kan man lett få inntrykk av at autoritært lederskap entydig er negativt og uhensiktsmessig i nasjonal kontekst. Slik er det imidlertid ikke. Forsvarets ledere må også kunne utøve effektivt lederskap i tradisjonelle og sterkt hierarkiske organisasjonsformer med rigide kommandolinjer, hvor den autoritære lederstilen kan være helt nødvendig.

Respondentene virker å være svært bevisst dette og en av dem sier følgende: ”I kritiske situasjoner endres lederskapet. Du tar en rolle der A – lederskap blir fremtredende. Det vil si å gi ordre, peke og da tolerere jeg ikke diskusjoner på den avgjørelsen. Det militære lederskapet trer mye tydeligere frem.”

Direktiver og direkte ordre er klassiske kjennetegn på den autoritære lederstilen. Denne formen for lederskap vil, på tross av at den er lite benyttet i den nasjonale konteksten, like fullt være en helt nødvendig del av det spekteret av lederatferd som militære sjefer må beherske.

#### 4.6 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet presentert og tolket hovedfunnene som er gjort i den nasjonale konteksten. Hovedinntrykket er at de fleste utfordringene kommer som følge av økonomi og omstilling. Når det gjelder økonomistyring opplever militære sjefer ressursene som utilstrekkelige. I tillegg oppleves styringsverktøyene og kontrollaktiviteten fra høyere nivå som problematisk.

Resultatene viser at de militære sjefene opplever kommunikasjon, tillit og tilslutning som meget utfordrende. De fleste ser dette i sammenheng med det sterke fokuset på manglende ressurser og utfordringer knyttet til hensikt og løsning av oppdrag.

De militære sjefene har utfordringer både i forhold til egen motivasjon og særlig i forhold til å motivere sine undergitte. Også her begrunnes utfordringen med store endringer i Forsvaret og dagens økonomiske situasjon.

Analysen viser at det er svært ulike syn på den utdanning og trening som gjennomføres. De aller fleste er fornøyd med den grunnleggende militære utdanningen som gis. Imidlertid er de fleste strekt kritisk til dagens trenings- og øvingsnivå, særlig den treningen som foregår i forkant av deltakelse i internasjonale operasjoner. I den forbindelse understrekes spesielt mangel på trening for ekstremisituasjoner. Analysen viser at til tross for noe mangler i treningen, har de fleste følt seg godt forberedt for de utfordringer de har møtt.

Det er stor grad av samsvar mellom Forsvarets policy for lederskap og det den enkelte militære sjef vektlegger i sitt lederskap. Undersøkelsen viser at respondentene er relativt enig om hvilke verdier, egenskaper og væremåter som bør prege lederskapet i den nasjonale konteksten. Fleksibilitet, tydelighet, lojalitet og evne til å variere lederskapet blir fremhevet som de viktigste. Resultatene viser at teoriene om situasjonstilpasset ledelse har stor relevans også i dagens kontekst.

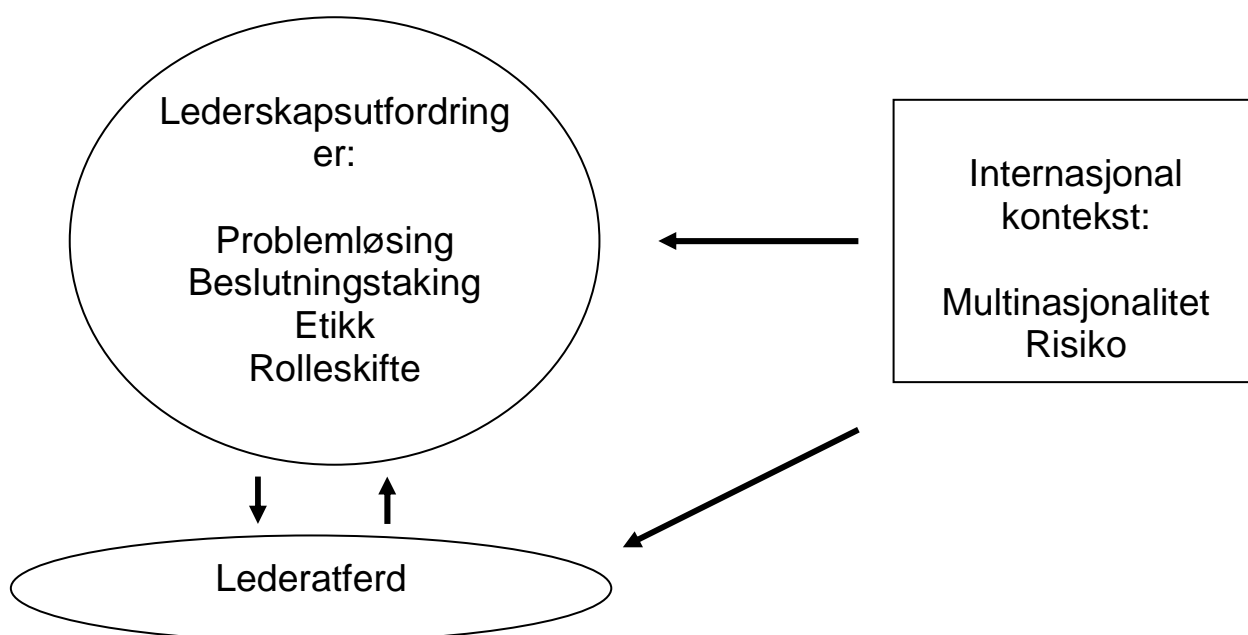
## 5 Resultater og drøfting av utfordringer i internasjonal kontekst

### 5.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg presentere og analysere de hovedfunnene som er gjort innen den internasjonale konteksten i undersøkelsen. Det har gjennom intervjuene kommet frem en rekke forhold som anses som utfordrende. Utfordringene har gjennom analysen vist seg å komme fra to

områder. For det første er de ledelsesutfordringene som har med det multinasjonale å gjøre. Det innebærer utfordringer i tilknytning til forskjellig språk, kultur og religion, som igjen skaper store utfordringer i forbindelse med problemløsning og beslutningstaking. Dernest er det de utfordringer som oppstår ved at personellet blir utsatt for fare eller trussel. Samlet sett er disse sannsynlige årsaker som påvirker og skaper utfordringer på lederskapssiden. Jeg vil analysere og tolke funnene opp mot teori og tidligere relevant forskning etter hvert som de blir presentert.

Resultater i internasjonal kontekst fremstilles i følgende modell:



Figur 3: Lederskapsutfordringer i internasjonal kontekst

Figuren viser sentrale faktorer som skaper lederskapsutfordringer i internasjonal kontekst. Identifiserte utfordringer er vist i figurens sirkel. Videre illustrerer figuren sammenhengen mellom kontekst, lederskapsutfordringer og lederatferd.

## 5.2 Problemløsning og beslutningstaking

*”Utfordringene i en multinasjonal operasjon handler ikke bare om at oppdrag skal løses i et fremmed land, men vel så mye utfordringer med dem du skal løse oppdraget sammen med.”*

Dette sitatet illustrerer nokså treffende hva dette kapitlet skal handle om. Den hollandske antropologen Geert Hofstede hos Lunde og Mæland, begrunner utfordringene i nasjonskulturelle forskjeller. Det handler altså ikke først og fremst om at man kommer fra forskjellige steder, men om ulike måter å leve i fellesskap på.

En rekke av de utfordringer som oppleves befinner seg innenfor kommando og kontroll dimensjonen, men har sitt utspring i forskjeller mellom nasjonene. Problemløsning og

beslutningstaking er en del av K2 begrepet<sup>25</sup>, og analysen har vist at en rekke utfordringer kommer fra nettopp dette området. En forutsetning for effektiv K2 er at lederen må ha en så god situasjonsoversikt som mulig. Analysen viser at krav om god situasjonsoversikt fra nivåene over kan skape utfordringer, spesielt under og rett etter en hendelse: *”Kommandokjedens behov for samtidig informasjon er utfordrende. Det er til tider ikke bare et informasjonsbehov, men en form for micromanagement, faktisk helt ned på stridstaktisk nivå.”* Respondenten antyder her at utfordringen er tredelt. For det første er det tiden som går med til rapportering opp i systemet. For det andre er det ofte vanskelig å gi sanntid informasjon i en kaotisk situasjon. Og for det tredje vil den enkelte sjef på stedet i mange henseende være den som har best situasjonsoversikt, og ønsker derfor ikke noe detaljstyring i situasjonen. På den annen side vil informasjonsbehovet i kommandokjeden alltid være der. Informasjonsbehovet er vanligvis størst innad i det militære systemet, i tillegg til at både det politisk miljøet og media krever sin del. Til sammen utgjør dette utfordringer for den militære sjef.

God situasjonsoversikt krever tydelig kommunikasjon mellom sjef og undergitt. I en multinasjonal styrke vil det være av sentral betydning at det budskapet en leder sender ut, i størst mulig grad oppfattes og forstås på samme måte hos de deltakende nasjoner. Analysen viser at de kanskje mest fremtredende utfordringene skyldes språkproblemer. Dette gjelder både internt hos koalisjonsstyrkene og i forhold til landet operasjonen foregår i. Her er noen sitater som bekrefter dette:

*”Det største problemet er språkforståelsen i internasjonale operasjoner.”*

*”Språkforståelse er utrolig viktig. Ofte forstår du ikke den engelsken som presenteres i dokumenter, og det tar tid når alle skal forstå dette på samme måte. Det er skummelt at ikke alle har samme forståelse.”*

*”Språkproblemer var et kjempeproblem, og jeg måtte sette sammen og benytte team avhengig av engelsk kunnskaper. Jeg hadde tross alt folk fra 9 nasjoner, og noen behersket ikke engelsk i det hele tatt.”*

Så langt synes språk å være en meget viktig utfordring i den internasjonale konteksten.

Imidlertid nyanseres dette noe i et foredrag for Senior Medical Staff Officer Cours i mars 2009.

Der ble den kulturelle differansen hevdet å være et større problem (Andersen & Olsen, foredrag,

---

<sup>25</sup> Kommando og kontroll (K2) er det militære begrepet for ledelse av operasjoner, og utgjør fundamentet for all operativ virksomhet. K2 består av den organisasjonen, de prosessene, prosedyrene, systemene og det lederskapet som gjør militære sjefene i stand til å lede og kontrollere sine styrker. Hensikten med vår kommando og kontroll er å

2009). Flere av respondentene i undersøkelsen har erfaring fra og har hatt tett kontakt med den tysk ledede Regional Command North (RC-N), i Afghanistan. Denne avdelingen er strekt dominert av tysk personell og tysk militær kultur. Følgende ble formidlet fra en undergitt til en av respondentene: ”... vi brukte jo uker på å lære om afghansk kultur, men brukte altså ikke 5 minutter på å lære om tysk kultur.

Undersøkelsen viser at noen nasjoner tilsynelatende har samarbeidsproblemer. Dette kan skyldes gammelt historisk nag, men også utdanning, lynne og tradisjon. En respondent hevdet at nordmenn er fleksible og det gjør dem godt egnet til å operere under multinasjonalt flagg. En annen respondent hadde god erfaring i å samarbeide med slovakker, nederlendere og dansker. På den annen side virket ikke samarbeidet mellom svensker og dansker å fungere like godt. Dette viser at samarbeid på tvers av nasjonaliteter kan være utfordrende, noe dette sitat bekrefter: ”Ja, det er kulturforskjeller. Vi hadde en latvisk nestkommanderende og han fattet ikke en eneste beslutning, slik jeg oppfattet det.” En annen respondent sier det slik: ”Utfordringen blir derfor å kunne vise respekt og til dels godta ting du normalt ikke ville latt gå.”

Analysen viser at utfordringer i multinasjonalt samarbeid også kan ha med nivåforskjeller å gjøre. Nivåforskjeller kan forekomme innenfor den militære gradsstruktur, kompetanse og kjønn. Forholdet mellom ulike grader i det militære hierarkiske systemet kan variere fra nasjon til nasjon. Dette omtales som ”maktdistanse” i Lunde (2005).

I mange nasjoner er det slik at høy grad samsvarer med hvem som får det siste ordet. Det betyr at dersom en major og en løytnant er faglig uenig, vil det i disse landene være majoren som har rett. Internt i en slik nasjon vil det normalt ikke forekomme at en underordnet motsier en overordnet, selv om den underordnede har bedre fagkompetanse. En av respondentene har selv erfaring fra en situasjon det en tyrkisk oberst i etterkant uttalte: ”... at det var første gangen i hans 30-årige karriere at han hadde blitt motsagt av en underordnet...” I denne situasjonen var respondenten underordnet, men bedre faglig kvalifisert.

Forrige eksempel belyste gradsproblematikken internt mellom offiserer. Samme respondent hadde i sin siste operasjon kommando over personell fra 9 ulike nasjoner. Dette personellet hadde grad fra menig og oppover, og var uniformert på forskjellig måte. Han så dette som et problem for avdelingsfølelsen og fikk gjennomslag for like uniformer og harmonisering av grader. Alle var nå blitt offiserer med like uniformer. Disse to tiltakene mente han hadde god effekt på avdelingsfølelsen og motvirket samtidig ulikheter på tvers av nasjonene.

Det er ytterligere utfordringer innenfor samlebetegnelsen nivåforskjeller, og analysen viser at kompetanseforskjeller er en av disse. Vestlige land, i denne sammenhengen ofte identisk med NATO-land, har høyt utviklede våpensystemer. Med dette følger at de også må ha personell med høy grad av spesialisering. Samlet sett kan en si at personellet er godt utdannet og har god kjennskap til for eksempel NATO doktriner og planverk. Imidlertid er ikke situasjonen den samme for mye av det personellet som kommer fra nye medlemsland. Her er et sitat som viser en respondents frustrasjon og lederskapsutfordringer overfor personell fra nye medlemsland:

*”Så er det mange nasjoner som skal være med for å være politisk korrekt, som ikke burde være det i det hele tatt. Hvordan skal du klare å behandle de riktig slik at de ikke skal få mindreverdighetskompleks, og føle at de er en underdanig del av styrken. Tidligere definerte fiender skal nå stå side om side i operasjoner, den er absolutt ny.”*

Et annet eksempel på situasjoner der manglende kompetanse har vist seg å skape utfordringer er planprosessen i henhold til Guidelines for Operational Planning (GOP). En av respondentene har følgende erfaring: *”Kompetansen hos dem du sitter og planlegger sammen med kan være skremmende dårlig. Jeg opplevde å sitte i stabsmøter og trodde at jeg kanskje hadde minst erfaring og kompetanse, men forstod raskt at på tross av lavere grad var jeg kanskje mest kompetent. Det var både skremmende og oppløftende.”*

I lys av teoriene om situasjonstilpasset ledelse, vil styrende lederskap være mer fremtredende i situasjoner som den over. Manglende kompetanse hos personellet vil kreve en mer styrende lederstil. Analysen viser imidlertid at støttende lederskap vektlegges i det daglige, noe som samsvarer med den nasjonale konteksten.

Det er åpenbart at de fleste respondentene mener at det blir sendt ut personell fra flere nasjoner som ikke tilfredsstill minimumskravet til kompetanse. På den annen side vil det å være ute i operasjoner gi kompetanse. På den måten vil de etter hvert få tilført kjærkommen kompetanse som de i sin tur kan ta med hjem og tilføre organisasjonen i sitt hjemland.

Et annet vesentlige poeng i undersøkelsen er forholdet mellom kvinne og mann i de forskjellige landene. En av de kvinnelige respondentene mente at kjønnsperspektivet ble mye tydeligere i en multinasjonal setting. Hun mente selv at hun taklet det på en bra måte, men innrømmet samtidig at det hadde vært noen utfordringer og at økt bruk av autoritært lederskap var nødvendig..

Det er viktig å være klar over at forventningene til kvinnelige militære sjef, vil variere veldig fra nasjon til nasjon. På den ene siden har vi nasjoner hvor kvinner ikke får kjøre bil, og på den

annen side har vi nasjoner som har kvinnelige jagerflypiloter. En annen kvinnelig respondent sa: *”Kjønnsperspektivet var også en faktor, men det klarer jeg å se bort fra.”* I denne uttalelsen antyder respondenten at det er utfordringer knyttet til det å være kvinne og utøve lederskap. Det var ingen av de mannlige respondentene som tok opp kjønnsrelaterte problemstillinger.

Analysen viste at også religion kan være med å skape lederskapsutfordringer i en multinasjonal kontekst. En av respondentene var sjef for en utrykningsstyrke i Afghanistan. Han fikk i praksis erfare at deler av utrykningsstyrken ikke kunne delta hvis alarmen gikk i deres bønnetid. For dem var det altså viktigere å følge sine ritualer enn å løse oppdraget. Denne saken løste seg senere ved hjelp av god kommunikasjon og smidighet fra begge parter.

De ulike utfordringene innefor problemløsning og beslutningstaking har ofte grensesnitt til etiske og moralske problemstillinger, noe som vil bli ytterligere utdypet i neste del av kapittelet.

### 5.3 Etikk

Etikk er læren om sedelighet og moral. Tradisjonelt er etikk og verdier begreper som vi forbinder med religion og livssynsdiskusjoner. I dag har begrepet fått nytt innhold, som følge av stadige samfunnsendringer. I lys av endringene er stabiliteten i hverdagen redusert og stadig flere mennesker opplever at fundamentet de står på er mindre stabilt. Det igjen har medført diskusjoner om etikk og verdispørsmål i mange ulike sammenhenger. For ledere i Forsvaret innebærer dagens situasjon langt flere etiske dilemma, uavhengig av kontekst, enn den gang virksomheten var mer stabil. Imidlertid vil de etiske og moralske problemstillingene være av en annen karakter i en internasjonal operasjon enn hjemme.

Undersøkelsen viser en klar sammenheng mellom politisk agenda og respondentenes etiske problemstillinger. Dette sitatet kan stå som eksempel for flere av respondentene: *”Som avdelingssjef opplevde jeg flere ganger at mine personlige etiske standpunkt ikke stemte overrens med den overordnede målsetting.”*

Et etisk dilemma oppstår i teorien når en må velge mellom to verdier som betyr mye. Dilemma kan oppstå på to nivåer. For det første når to organisasjonsverdier står i motsetning til hverandre, og for det andre når personlige verdier står i motsetning til organisasjonens verdier (HFL 400-1, 1995). Analysen viser at respondentene opplever utfordringer i tilknytning til begge disse nivåene.

For å håndtere slike utfordringer har Forsvaret nedfelt hvilke verdier som skal styre ledernes gjerninger. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse er et eksempel på en slik overordnet policy. I tillegg må den enkelte leder også bli bevisst egne grunnverdier som ligger til grunn for

utøvelsen av sitt lederskap. I løpet av undersøkelsen kom det frem at de fleste reflekterer mye omkring etiske aspekter ved dagens operasjoner. De fleste av respondentene vektlegger dessuten betydningen av etikk og moral i sin egen lederskapspolicy, og en av de uttrykker det slik: *”Jeg har en regel i forhold til at hvis jeg ikke kan forklare hensikten med det vi skal gjøre, ja så er det ikke noe vi skal gjøre.”* En annen sier: *”Jeg kan ikke få understreket hvor viktig etikk og moral er.”*

Et godt etisk fundament virker å være retningsgivende for respondentene. Samtidig peker de på noen områder som kompliserer dette. For det første virker det som etikken fremstår som veldig avhengig av realpolitikk og jus, noe som er uheldig. For det andre kan ikke offiserene vente klarhet fra politikerne. Og for det tredje er det vanskeligere enn før å bestemme hva som er etisk riktig fordi den offentlige mening er med å bestemme sikkerhetspolitikken. I praksis betyr dette ytterligere utfordringer for det etiske lederskapet.

Begrepet ”Gråsoner-lederskap” ble lansert i undersøkelsen. Selv om selve begrepet ”Gråsoner” kun ble benyttet av en av respondentene, mener jeg analysen avdekker lignende utfordringer også for de andre og at begrepet således er gyldig for alle respondentene. Jeg har valgt ut to sitat som beskriver ”gråsoner-lederskap”:

*”Jeg tror den ekstreme konteksten som militært lederskap i verste fall skal utøves i, gjør noe med lederskapet vårt. I en fredskontekst hjemme, drives lederskapet mer i forhold til ressursstyring, hvor det finnes et sett med regler for hva du kan og ikke kan gjøre. Så kommer du ut i en internasjonal operasjon, hvor miljøet er annerledes. Du har ikke lenger det samme settet med lover og regler rundt deg som regulerer hva du kan og ikke kan gjøre. Du blir så mye mer naken og overlatt til egne vurderinger når du skal gjennomføre lederskap i en slik kontekst.”*

*”For det er det som er vanskelig. Når du skal bestemme deg for hva du skal gjøre og om du skal gjøre det. Er dette riktig? På tross av at du har både konvensjoner og Krigens folkerett å forholde deg til, vil det likevel være gråsoner som du må utføre lederskapet ditt innenfor. Du utøver ditt lederskap i et miljø hvor behovene er utømmelige. Det er ikke de taktiske stridshandlingene som gir de største utfordringene. Det er de etiske og moralske dilemmaene som oppstår i interaksjonen mellom de militære styrkene og det samfunnet du opererer i. I tillegg kommer den forutsetningen at du egentlig ikke kan forvente å skjønne 100 % hva du driver med. For du er fremmed i det operasjonsområdet du er i. Du er litt hjelpeløs, og må tørre å stå oppe i det som sjef med det settet med verdier og holdninger du har. Du kan altså ikke gjøre dette på en måte som gjør at alle*



*kommer til å være fornøyd med deg. Det finnes ikke noe rett og galt og det tydeliggjør etikken og moralen i det du gjør på en helt annen måte. Det er gråsonelederskap.”*

De etiske problemstillingene som her er belyst kan kobles til at normene for krig fremdeles er fra det gamle paradigmet. Offiseren må kjenne dette kompliserte bildet, og offisersrollen er avhengig av legitimitet. Folkeretten gir ingen svar i dag (Matlary, 2005).

En annen form for etiske utfordringer kommer som følge av medias tilstedeværelse i dagens konflikter. I 1991 brøt CNN en barriere ved nærmest å ha kontinuerlige sendinger fra krigssonen i Irak. I dag er multinasjonale medier gjerne godt representert i operasjonsområdene, og kombinert med internett har det medført at konflikter og kriger blir sett og rapportert både over og nedenfra på en helt annen måte enn tidligere (Shaw, 2005: 58). Informasjon i sanntid og muligheten til å vise redigerte, uredigerte eller manipulerede bilder til hele verden kort tid etter en hendelse har i perioder satt et enormt press på både politiske og militære ledere.

Også i Norge har forholdet mellom media og væpnede konflikter endret seg etter 1990. For det første har Norge fått riksdekkende kommersielle fjernsynskanaler, med påfølgende fokus på seeropplutning. Den kanadiske historiker og samfunnsdebattant Michael Ignatieff (2000), mener at ulike væpnede konflikter spiller samme rolle som sport på TV, når det gjelder å fange seerens oppmerksomhet.

For det andre har også Norge involvert seg i kontroversielle operasjoner utenfor landets grenser. Før 1990, da Forsvaret primært var tiltenkt rollen som forsvarer av norsk territorium, var det med unntak av SV relativ stor politisk enighet om hovedlinjene i norsk forsvarspolitik. I den senere tid har norske styrker blitt benyttet i operasjoner som oppfattes som svært kontroversielle, også internt i regjeringen. Det har derfor blitt langt vanskeligere å holde den sikkerhetspolitiske konsensuslinjen som tidligere preget den dominerende partipressen i Norge.

I en situasjon der norske styrker deltar aktivt i kamphandlinger, blir derfor måten pressen dekker konflikten på, svært avgjørende for handlinger og holdninger hos den enkelte soldat og offiser. Gjennom analysen fremkommer at ikke alle har opplevd direkte utfordringer med media. Imidlertid virker samtlige å ha et syn som peker i retning av følgende utsagn: *”Media er mer tilstede og rapporterer det som skjer. En må være mye mer forsiktig vil jeg påstå for det er mye mer gjennomsliktig og media krigen er en egen krig som går parallelt. Du blir fort et offer uansett hva du gjør.”* Sitatet understreker dilemmaet som den enkelte militære sjef utsettes for. Utfordringen handler altså om løse oppdraget og ta vare på personellet i en situasjon der media kun har fokus på rett eller galt.

Et annet forhold som også forsterker utfordringene er det vi i Forsvaret kaller *den strategiske korporal*, som er en samlebetegnelse på at avgjørelser tatt på lavere taktisk nivå kan få umiddelbare konsekvenser på strategisk nivå. En av respondentene sier det slik: *”Det du gjør får direkte politiske konsekvenser hjemme.”*

Manglende politisk legitimering vil ytterligere forsterke dette dilemma, noe sitatet under viser på en treffende måte:

*”Av og til er det med vantrø jeg ser hvordan norske politikere omtaler oss og den oppgaven vi utfører på vegne av nasjonen Norge. Du får en følelse av å være en ubetydelig brikke i et spill. Soldatene mine fnyser av politikerne, men jeg har en følelse av at de tar det inn over seg.”*

Medias interesse for kriger og konflikter vil sannsynligvis ikke avta. De krever tilgang og får tilgang til dagens konflikter og kriger. Samlet sett betyr det at offiserer må håndtere de utfordringer som medias tilstedeværelse medfører. Offiseren må fremdeles respondere der og da, og kan ikke gjemme seg i hierarkiet. Det understreker behovet for etisk refleksjon og bevissthet omkring eget lederskap.

En annen utfordring som virkelig understreker behovet for en etisk refleksjon er knyttet til det ansvaret en avdelingssjef kan ha for både å løse oppdrag og samtidig ta vare på sitt personell i farlige situasjoner. Forsvarets sjefer skal i ytterste konsekvens lede mennesker i kampsituasjoner der det er spørsmål om liv eller død. Dette skiller offisersprofesjonen fra alle andre yrker. Samtidig stiller dette krav til legitimitet internt i forhold til å sette seg selv og andre i risikosituasjoner, men også eksternt i forhold til opinionen.

Analysen viser at respondentene har vært utsatt for ulike grader av risiko. Graden av risiko varierer fra svært stor til i mindre grad, og opplevelsene varierer med hensyn til hvilken stilling og ansvar de har hatt. Sitatet under er fra en av respondentene som hadde en svært alvorlig hendelse i sin avdeling:

*”De største utfordringene er at vi har norske menn og kvinner på lån fra sine familier langt vekk hjemmefra, som skal løse et oppdrag. Disse oppdragene er behengt med større eller mindre grad av risiko. Du kjenner på ansvaret i forhold til å løse oppdraget og den tyngden det er at du samtidig bærer et ansvar for liv og helse for disse menneskene som du har fått med deg på lån. Og du tar altså noen avgjørelser som får konsekvenser for sikkerheten til personellet. I tillegg er det ofte slik at du som sjef ikke har en så direkte*

*trussel rettet mot egen person, men du sitter med ansvaret å måtte plassere andre i den situasjonen. Og det er ikke noe du gjør med lett hjerte.”*

Dette sitatet viser på en svært tydelig måte kompleksiteten i de avgjørelser som den militære sjef må være forberedt på å ta i en internasjonal operasjon. Respondenten avsluttet refleksjonen med følgende: *”Det gjør at du må reflektere over hva du kan stå for, hva er det du som menneske kan stå for.”*

Utfordringer i lederskapet er her beskrevet i det etiske perspektivet i konteksten operasjoner i utlandet. Men det finnes også andre utfordringer som den militære sjef opplever. Noen av disse kommer som følge av skifte i kontekst. Jeg har valgt å kalle det rolleskifte, og neste punkt vil ta for seg dette mer inngående.

#### **5.4 Rolleskifte**

Det normale tjenestemønsteret for dagens offiserer er lange perioder i nasjonal kontekst avbrutt av kortere perioder i internasjonal tjeneste. Som tidligere beskrevet er det relativt store forskjeller på de utfordringer som en militær sjef møter i nasjonal og internasjonal sammenheng. Analysen har vist at i tillegg til de utfordringer som oppleves i nasjonal og internasjonal kontekst, finnes det ytterligere utfordringer i forbindelse med skifte av kontekst.

Det er overraskende stor forskjell på hvordan respondentene opplever anerkjennelse og aksept for det oppdraget de har utført. Sitatene under representerer et mindretall av respondentene, men er likevel eksempler på ulike opplevelser av manglende tillit og anerkjennelse:

*”Det som er den største frustrasjonen er at man forventer at man skal dra ut og være gripbar samtidig som man da faktisk av egne blir oppfattet som illojal for å ha stukket av.”*

*”Avdelinger legges ned og omstilling pågår, og da kan de som drar ut i internasjonal operasjon faktisk risikere å bli forbigått av de som sitter hjemme, både med hensyn til lønn og grad.”*

Sitatene over gjenspeiler sannsynligvis ikke virkeligheten for de fleste som har deltatt i en internasjonal operasjon. Forsvaret legger nemlig stor vekt på god personell behandling uavhengig av kontekst. Organisasjonen har til og med tilsatt eget personell som skal sikre nettopp dette. På tross av det, føler noen seg sviktet.

Forsvaret anerkjenner de som har deltatt i internasjonale operasjoner, i form av blant annet egen medalje, mulighet for opprykk og økt troverdighet i et faglig perspektiv, og betydningen av det fremkommer i følgende utsagn: *”Innenfor den organisasjonen som jeg er, handler det om*

*troverdighet. Hvis du selv ikke har vært ute og fått erfaringene, så sliter du litt med hensyn til troverdighet. Og troverdighet som leder er viktig.”*

Samtidig har ikke Forsvaret stor nok organisasjon til å dekke opp for alle stillinger hjemme og ute. Det betyr at noen stillinger blir stående vakant, tilsvarende det antall personer som deltar i operasjoner ute. En av respondentene konkretiserer problemet slik:

*”Nå er det slik at til og med rutineoppgaver blir liggende brakk mens du er ute. Og så får du dobbel belastning når du kommer hjem igjen. Mange møter veggen, og det må det gjøres noe med. Det er ingen som har mulighet til å ta på seg ekstraoppgaver mens du er ute fordi det er lite folk og de har nok å gjøre.”*

Det er viktig å presisere at ikke alle opplever at oppgaver blir liggende på en måte som beskrevet over. Normalt vil en annen i avdelingen få i oppdrag å ivareta de viktigste oppgaver og det ansvar som følger med. Likevel kan personellmangel i avdelinger føre til at arbeidsoppgaver ikke blir utført.

En annen form for utfordring er den mentale omstillingen som kommer som følge av endret kontekst. Analysen har vist at her er det individuelle forskjeller både med hensyn til innhold og tid. Sitatene under viser ulike opplevelser i mental omstilling:

*”Når du har vært ute, så blir du gjort klar over at du tar med deg et mindset fra der ute og hjem, som ikke nødvendigvis passer her hjemme. Å det å skulle tilpasse seg hverdagen, omstille fokus på hva som er de viktige tingene å ta grep i når du kommer hjem kan være en utfordring.”*

*”Du er vant til en hektisk og travel hverdag for så å komme hjem til fredsmodus der du må ha planer og styring på ditt og datt. Jeg fikk en skikkelig nedtur, ikke med det samme, men etter en måneds tid, og da skjønnte jeg ikke vitsen med å hold på med dette hjemme. Det handler om at du går fra et operativt modus, der du er i hundre hele tiden både fysisk og psykisk, til en situasjon der du kommer hjem, utklarer for så å være ferdig. Overgangen er rett og slett for brå.”*

*”Jeg opplevde ingen store utfordringer i forbindelse med skifte av kontekst. Nå reiste jeg fra og kom tilbake til samme avdeling. Så da var det på en måte forståelse for min situasjon. Men det preger deg veldig at du er ute sånn. Jeg vet ikke, men når jeg hadde sommerferie på hytta, så slo det meg at siden jeg hadde kommet hjem fra Afghanistan, og da var det gått 4 måneder, så var det ikke en eneste dag som jeg ikke hadde tenkt på de folkene jeg jobbet med eller de afghanerne jeg møtte der nede. Så det tok nok, etter at jeg*

*begynte å reflektere over det, i hvert fall et halvt år før jeg sa til meg selv "hei, i går tenkte jeg ikke på det". Det preger deg."*

Alle respondentene i undersøkelsen var konkret i sin fremstilling av hvor lang tid den mentale omstillingen tok og innholdet i denne, hvilket kan bety at dette var en distinkt og tydelig følelse hos den enkelte. I et bearbeidingsperspektiv vil dette være en fordel, hvilket bringer meg videre til hvordan respondenten faktisk opplevde sin bearbeiding. Jeg har valgt ut tre sitater som nyanserer og illustrerer bredden i denne problematikken:

*"Ute er du sjef hele tiden. Og hvor sliten du er, merker du først etter at du er kommet hjem. Det tok 14 dager før skuldrene var nede. Så kommer de tingene du har opplevd i forhold til skyld, ansvar, de tingene der tar lenger tid å bearbeide."*

*"Jeg hadde en episode etter at jeg kom hjem igjen, hvor min svigerinne sier" ... du er sikkert lei av å snakke om det, men hvordan var det egentlig?" Så sier jeg at "... nei jeg er ikke det, for folk spør ikke". Så for å få bearbeidet slike ting er det faktisk bedre å komme tilbake på jobb til et miljø hvor du kan snakke med kollegaer som har hatt tilsvarende opplevelser og som forstår hva du snakker om. For det er klart at det er vanskelig å ha stått som militær sjef ute og forklare det for familie og venner. Og folk er høflige da og liksom "... hvordan har du hatt det da, men så vil de egentlig bare høre at" ... jo, det gikk da greit", så er vi ferdig med det og kan snakke om noe annet."*

*"Jeg var ikke deprimert i den forstand, men det tok 3-4 måneder før jeg kom meg opp igjen. Jeg fikk liksom ikke tak i det vi holdt på med, og følte meg litt alene faktisk. Jeg håper at oppfølgingsansvaret fra Forsvarets side blir bedre, spesielt for de unge soldatene som kommer hjem."*

Det første sitatet peker på den enorme kontrasten det er mellom å være sjef ute med et kontinuerlig ansvar hele døgnet og sjef hjemme, hvor ansvaret i teorien kan legges igjen på arbeidsplassen etter halv fire. Denne kontrasten oppleves for mange som enorm og det krever tid til omstilling. Den andre delen av det første sitatet handler om bearbeiding av de opplevelser og følelser som har satt dypere spor. Slike opplevelser kan for mange mennesker være en så stor utfordring at de må ha profesjonell hjelp for å håndtere de.

Sitat nummer to handler om kommunikasjon, budskap og insider & outsider problematikk. Respondenten peker her på flere problemområder. For det første er budskapet av en slik art at det kanskje ikke egner seg som samtaleemne for mannen i gata. Temaet kan være følsomt og kanskje skremme noen fra å ta initiativ til samtale. For det andre kan det være vanskelig for en

som ikke har opplevd noe tilsvarende å forstå innholdet i budskapet, en såkalt insider & outsider problemstilling. Og sist men ikke minst, når du først deler ditt budskap, kan du i følge respondenten oppleve at de egentlig ikke er interessert i høre på deg, men kommuniserer av ren høflighet.

Det tredje sitatet viser at følelser og sinnsstemning kan variere mye, og at ensomhet også kan være en del av det. Respondenten tar også opp problemstillingen knyttet til oppfølging av personell etter en internasjonal operasjon.

Analysen viser at utfordringene i den internasjonale konteksten er forskjellig fra utfordringene i den nasjonale konteksten. Det kan indikere at lederatferden også vil være forskjellig.

### 5.5 Lederatferd

Når militære sjef er sendes ut i internasjonale operasjoner er det til en kontekst som er ganske annerledes enn den de kommer fra hjemme. Ofte vil den konteksten de møter være kompleks og uoversiktlig. Kompleksiteten kan arte seg på ulike måter, men usikkerhet, kaos og stress er typiske trekk i en militær operasjon. Det skaper en form for uoversiktighet, og sammen med kompleksitet oppstår derfor situasjoner hvor det er umulig å forutse hva som vil skje. I slike situasjoner kreves derfor et lederskap som skiller seg fra det nasjonale fredslederskapet. Hovedskillet i lederskapet er at mulighetene for å strukturere og kontrollere omgivelsene er begrenset i en internasjonal kontekst, og at konsekvenser av beslutningene er av en annen alvorlighetsgrad enn i den nasjonale konteksten. Med andre ord handler lederskap i den internasjonale konteksten i større grad om å håndtere ekstremsituasjoner.

Analysen viser noe overraskende at de fleste opplever lite forskjell på lederskapet i de to kontekstene. De begrunner det med at de grunnleggende prinsippene for lederskap er lik. Samtidig understreker respondentene at situasjonen eller konteksten vil påvirke valg av lederatferd: *"Jeg mener at i prinsippet er det ikke noe forskjell på lederskap ute og hjemme. Men fokuset, eller innholdet er nødvendigvis noe forskjellig med tanke på de oppgaver man jobber med."* En annen respondent sier følgende:

*"Prinsippene for lederskap er ikke forskjellig. Tydelighet, omsorg og fleksibilitet gjelder også ute. Men du må i langt større grad, opplever jeg, gå i deg selv i forhold til hva som er etisk og moralsk riktig å gjøre, og hva kan jeg som sjef stå for i denne situasjonen. Det er fordi du ikke har det samme rammeverket rundt deg som forteller deg hva du har lov til og ikke lov til å gjøre. Sjefsrollen blir veldig tydelig."*

I en internasjonal operasjon er man sjef tjuefire timer i døgnet. Det medfører et kontinuerlig ansvar og du har i realiteten aldri fri. Med en slik arbeidssituasjon blir behovet for å kunne variere eller benytte hele spekteret av lederskap helt nødvendig, noe også respondentene uttrykte gjennom undersøkelsen.

Et annet forhold som ble fremhevet blant respondentene var evnen til å ballansere oppgave- og relasjonsorientert lederstil. I en internasjonal kontekst er relasjonsorientert lederstil i større grad påkrevd enn i nasjonal kontekst. Samtidig understreket respondentene at begge stiler er nødvendig for å løse oppdraget.

I en multinasjonale operasjon må man nødvendigvis forholde seg til andre kulturer og etablere gode samarbeidsforhold. Respondentene har svært like erfaringer med hensyn til hva som skal til for å lykkes i å etablere gode prosesser. Sitatene under viser noen av deres erfaringer:

*”Det som er viktig i internasjonale operasjoner er evnen til å lytte. Du må ta deg tid og konsentrere deg for å trekke ut det som er viktig og finne ut om det er gjennomtenkt. Med så mange forskjellige nasjoner må du lytte for å forstå om de virkelig mener det de sier, og stille oppklarende spørsmål som ikke virker nedlatende. Det må gjøres på en slik måte at alle føler seg hørt og at det blir konsensus.”*

*”Evnen til å lytte. Når du skal lede en avdeling der du egentlig ikke forstår detaljene i det du leder, så må du ha evnen til å lytte og ta de rådene du får fra undergitte. Så da må den ledelsen du utøver være litt i makroperspektiv. Du kan ikke lede ned på mikrotingene. Det må de altså få frihet til å gjøre selv. Samtidig må det ikke være tvil om at det er du som har beslutningsmyndigheten.”*

Begge disse sitatene peker på nødvendigheten av å ha respekt for andre og være ydmyk i forhold til konteksten. En av respondentene beskriver det slik: *”Du må forstå hvordan du skal kommunisere og lede folkene. Kulturell kompetanse om de du skal løse oppdrag sammen med er alfa omega.”* Undersøkelsen viste også at relasjonsbygging oppleves som et sjefsansvar, og helt avgjørende for å få løst oppdragene på en god måte.

Den virkelig store forskjellen på lederatferd i nasjonal og internasjonal kontekst, handler om evnen til å håndtere risiko. Her er noen uttalelser som beskriver respondentenes vurderinger av risiko begrepet:

*”Du er nødt til å ta risiko. Hvis ikke hadde det ikke vært behov for å ha militære styrker der. Det ligger i vår natur at vi er nødt til å være i stand til å løse oppdrag som kan være farlige.”*

*"I en operativ sammenheng, så må du faktisk være villig til å ta risiko. Jeg må kanskje sende en enhet ut og sannsynligheten for at ikke alle kommer tilbake er absolutt tilstede."*

*"Ute må du forholde deg til noen som aktivt vil deg vondt, og det gir noen utfordringer i forhold til hvordan du planlegger og leder operasjoner, og hvordan du forholder deg til mennesker mens de er i situasjonen."*

Analysen peker i retning av at respondentene har et bevisst forhold til at farlige situasjoner og risiko er en del av det militære lederskapet. Bartone (2003) identifiserer seks faktorer til stress og press i moderne militære operasjoner. Det er isolasjon, usikkerhet, maktesløshet, kjedsomhet, fare og arbeidsmengde. Selv om respondentene i undersøkelsen ikke direkte bekrefter de seks faktorene som Bartone har funnet i sin forskning, viser analysen elementer fra flere av faktorene.

En viktig forutsetning for å håndtere slike situasjoner vil være gode forberedelser gjennom utdanning og trening, noe en respondent forklarer slik: *"Det er selvfølgelig lettere å ta risiko så lenge du kjenner til og har god forståelse for dine undergittes evne til å løse oppdraget. Og da er høyt kvalitativt nivå en forutsetning for å kunne utøve god oppdragsløsning i operasjoner i utlandet."*

En annen antyder i sin uttalelse at forberedelsene hjemme ikke er helt tilpasset situasjonen ute:

*"Utfordringen er at du må bruke andre sider av deg selv når du er ute, og det er ikke alltid slik at det du gjør hjemme samsvarer med det du skal gjøre ute. Det betyr implisitt at det du gjør hjemme ikke nødvendigvis forbereder deg på det du møter der ute."*

Den siste uttalelsen støtter dermed analysen som er gjort i kapittel 5 i oppgaven, hvor nettopp flere av respondentene stiller spørsmålsteget ved relevansen på den utdanning og trening som gjennomføres.

Imidlertid vil mange av de situasjoner som militære sjefer møter i internasjonale operasjoner, være av en slik karakter og i tillegg forbundet med så stor grad av usikkerhet, at det vil være nærmest umulig å forberede seg for alle eventualiteter. En av respondentene sier det slik:

*"Du kan nok utdanne deg til du blir gammel og grå uten at du kan bli 100 % trygg. Menneskelige relasjoner lærer du ikke på skolebenken fordi all lederskap skal utøves i en kontekst og med noen forutsetninger, og de er forskjellig fra gang til gang."*

Det fremgår av analysen at alle respondentene vektlegger erfaring som et viktig grunnlag for å møte og løse risikofylte situasjoner. Under følger et eksempel på hvordan en av respondentene benytter erfaring i sin vurdering av oppdragsløsning:



*”Jeg mener du må ha en god porsjon sunn fornuft i forhold til hvordan du tar oppdrag gitt fra overordnede, ikke nasjonale. I sunn fornuft legger jeg at ting må være gjennomførbart, det må gagne målet, at det har en akseptabel risiko og at det kan gjennomføres med den ressurs du har tilgjengelig. I dette ligger også å være tydelig på om oppdraget kan løses eller ikke.”*

Respondenten over har erfaring fra flere operasjoner i utlandet. Slik er det ikke for alle, og en gang må være den første. I mangel på erfaring understrekes betydningen av realistisk utdanning og trening.

Lederskap i internasjonale operasjoner krever mye av den militære sjef. I en situasjon der både utdanning, trening og erfaring ikke er optimal, forsterkes behovet for et individuelt grunnleggende lederskap som er tuftet på gode verdier og gode personlige egenskaper. I slike situasjoner blir egen policy og atferd helt avgjørende, og til syvende og sist handler det om følgende:

*”Vi snakker egentlig om etisk og moralsk ledelse under usikkerhet, i ytterste konsekvens. For meg ble det tydeligst hvor viktig moralen og etikken i det vi driver ned er. Altså i hvilken grad du kan stå for det du gjør. Du kan ikke skjule deg bak lover, regler og forskrifter, for de er ikke der.”*

## **5.6 Oppsummering**

Jeg har i dette kapitlet presentert resultater og drøftinger av utfordringer i den internasjonale konteksten. Utfordringene virker i all hovedsak å komme som følge av at operasjonene foregår i et multinasjonalt miljø og fordi konteksten innbærer risiko og usikkerhet. Flere av utfordringene kommer i forbindelse med problemløsning og beslutningstaking. I et multinasjonalt miljø vil det være ulikheter med hensyn til språk, kultur og religion. De militære sjefene opplevde særlig problemer knyttet til språk og kultur i beslutningsprosessene.

Resultatene viser at utfordringene i et multinasjonalt samarbeid i stor grad skyldes nivåforskjeller, særlig innenfor gradsstruktur og kompetanse. I slike situasjoner ble det å vise respekt og forståelse en utfordring i seg selv, og påvirket problemløsning og beslutningstaking i stor grad.

Militære sjefer opplever store etiske utfordringer i den internasjonale konteksten. Analysen viser en klar sammenheng mellom politisk agenda og respondentens etiske problemstillinger. Medias tilstedeværelse sammen med manglende politisk legitimering forsterker utfordringene i stor grad.

Risiko kombinert med ansvar for undergitt personell gir store etiske dilemma. Dette er noe som opptar militære sjefer, og de fremstår svært reflektert i forhold til slike problemstillinger.

Utfordringen er at det finnes lite svar på disse problemstillingene.

Undersøkelsen viser at det også finnes utfordringer i forbindelse med skifte av kontekst. Særlig fremtredende er den mentale omstilling som kreves i etterkant av deltakelse i en internasjonal operasjon. De fleste opplevde dette som en lang og tung periode, og det ble benyttet ulike strategier for å håndtere dette.

Militære sjefer mener at lederatferd i utgangspunktet er mye likt for de to kontekstene. Likevel er det noen elementer som blir mer fremtredende i en internasjonal kontekst. Sjefsrollen blir tydeligere i den forstand at du aldri har fri og dermed pålegges et annen form for ansvar. Gode samarbeidsforhold og ydmykhet for konteksten oppleves som svært viktig, og lederstilen er i større grad styrende og relasjonsorientert.

Teoriene om situasjonstilpasset ledelse er relevant også i den internasjonale konteksten.

## 6 Oppsummering og konklusjon

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å finne ut om militære sjefer opplever nye lederskapsutfordringer som følge av endret kontekst. Konteksten er i oppgaven forstått til å være militær sjef i nasjonal og internasjonal sammenheng. Bakgrunnsrammen for oppgaven er todelt. For det første er det teorier om situasjonstilpasset lederskap og Forsvarets egne normative dokumenter. For det andre er det en beskrivelse av dagens kontekst gjennom stortingsdokumenter og militære sjefers nye komplekse hverdag.

På bakgrunn av den teoretiske gjennomgangen ble det formulert 5 forskningsspørsmål. I drøftingen er det fremkommet funn som enten har bekreftet, avkreftet eller besvart forskningsspørsmålene.

*Hvilke typer utfordringer og problemer opplever militære sjefer i ny kontekst?*

Resultatene viser at det er vesentlige forskjeller mellom utfordringene nasjonalt og internasjonalt. I nasjonal kontekst er det identifisert lederskapsutfordringer innen kommunikasjon, tillit, tilslutning og motivasjon. Utfordringene kommer som et resultat av den økonomiske situasjonen og kontinuerlige omstillinger. I internasjonal kontekst er lederskapsutfordringene identifisert innen problemløsning, beslutningstaking, etikk og rolleskifte. Utfordringene kan spores tilbake til multinasjonalitet og risiko.

*Hvilke lederegenskaper og lederatferd oppleves som nødvendige i ny kontekst?*

Respondentene mener det er lite forskjell mellom det grunnleggende lederskapet i nasjonal og internasjonal kontekst. Imidlertid viser analysen noen forskjeller. I nasjonal sammenheng er egenskaper som fleksibilitet, tydelighet, lojalitet og evne til å variere lederskapet fremhevet som de viktigste. I internasjonal sammenheng er evnen til samarbeid, respekt og ydmykhet kombinert med omsorg det sentrale. I begge kontekstene vektlegges evne til situasjonstilpasset ledelse.

*Har Forsvaret en klar policy på hvordan militært lederskap skal utøves?*

Resultatene viser at Forsvaret har en klar lederskapspolicy. Policyen er formalisert i flere dokumenter, og er funnet dekkende for begge kontekstene.

*Har militære sjefer en klar lederskaps- policy?*

De fleste respondentene har en klar policy. Nødvendigheten av en slik policy fremheves som særlig viktig i den internasjonale konteksten. Resultatene viser også at militære sjefers policy i stor grad samsvarer med Forsvarets policy for lederskap.

*Er lederskapsutdanning - og trening tilpasset og tilstrekkelig i forhold til dagens kontekst?*

Funnene viser at det er svært ulike oppfatninger om dette. De aller fleste mener at den tradisjonelle militære utdanningen er av høy kvalitet og godt egnet for nasjonal kontekst. Imidlertid viser resultatene vesentlige mangler ved den utdanning og trening som gjennomføres i forkant av en internasjonal operasjon. Ut ifra dette er ikke utdanning og trening tilstrekkelig tilpasset dagens kontekst.

Konklusjonen på problemstillingen er at militære sjefer opplever nye lederskapsutfordringer som følge av endret kontekst.

Det er påvist nye utfordringer både i den nasjonale og den internasjonale konteksten. I all hovedsak skyldes utfordringene de store endringene Forsvaret har gjennomgått de siste 20 årene. Det faktum at den militære sjef i nasjonal sammenheng i stor grad er blitt en virksomhetsstyrer, og at den militære sjef i internasjonal sammenheng er blitt en multinasjonal ”kriger”, skaper nye og komplekse utfordringer.

### **6.1 Mulige implikasjoner ved oppgaven og anbefalt videre forskning**

Enkelte av resultatene i oppgaven gir grunnlag for noen refleksjoner omkring militært lederskap:

- Er det på tross av store ulikheter i de to kontekstene mulig å sette militære sjefer i stand til å takle begge deler like godt? Kontekstene er gitt, men innbyrdes helt forskjellig. Med andre ord krever dette en meget generisk policy. Både FFOD, HEL, GML og Forsvarets verdigrunnlag er dekkende for begge kontekstene. I tillegg understrekes betydningen av situasjonstilpasset lederskap i dokumentene. Det betyr at disse dokumentene sannsynligvis bidrar til å minske lederskapsutfordringene i begge kontekstene. Utdanningsdirektivene i

Forsvaret er meget oppdatert og ansees relevant for begge kontekstene. Utfordringen virker derfor å ligge i manglende ressurser for å gjennomføre den utdanning og trening som er nødvendig. Spørsmålet er derfor om de som fordeler ressursene ser det samme behovet for utdanning og trening.

- Forsvaret burde ha meget gode forutsetninger for erfaringslæring. Resultatene fra undersøkelsen gir ingen indikasjon på at dette er tilfellet. Forsvarets stabsskole (FSTS) ved Senter for militære erfaringer (SME) arbeider for å få til en mer systematisk kartlegging av ledererfaringer som kan tilbakeføres til undervisning og andre lederutviklingstiltak. En slik kartlegging av ulike ledererfaringer vil kunne redusere de lederskapsutfordringer som militære sjefer opplever i dag.
- Dagens tjenestemønster, hvor en veksling mellom nasjonal og internasjonal kontekst er det normale, har i denne undersøkelsen vist å frembringe utfordringer knyttet til mental omstilling i forbindelse med skifte av kontekst. Spørsmålet er derfor om det burde fokuseres mye mer på hvordan personellet takler overgangen mellom kontekstene.
- Oppdragsspekteret med økte krav til kompetanse ser ut til å gå på bekostning av gamle prinsipper om at "stridsenheter" bør trenes opp over lang tid for å utvikle det samhold og den motivasjon som trengs for å takle påkjenninger. Dette er særlig viktig siden deler av konteksten i stor grad handler om sikkerhet og risiko for eget og andres liv.
- Det mest overraskende i denne oppgaven var at samtlige respondenter opplevde relativt store problemer i relasjon til multinasjonalitet, og det til tross for at stortingsdokumenter allerede for 15 år siden påla Forsvaret å vektlegge nettopp dette både i utdanning og trening.

Dette er noen av de utfordringene jeg mener Forsvaret står overfor i relasjon til resultatene fra min undersøkelse. Siden det foreligger lite forskning på dette området i Forsvaret, blir det ennå viktigere å få et empirisk grunnlag på hva som er de største utfordringene blant militære sjefer i dag. Ut i fra dette kan en implementer tiltak som kan være med å redusere lederskapsutfordringene til de ansatte i fremtiden.

## 7 Kildeliste

- Andersen, M. og Olsen, L. T. 2009. *Foredrag Norwegian Deployable Hospital (NDH)*. Foredrag for Senior Medical Staff Officer Course. Oberammergau mars 2009.
- Bartone, P.T. 2003. Hardiness as a resilience resource under high stress conditions. I: Violanti, J. M. & Paton, D. (red). *Promoting capabilities to manage posttraumatic stress: Perspectives on resilience*. Springfield, IL, US: Charles C. Thomas Publisher, Ltd.
- Bass, B. 1990. *Bass og Stodghill`s Handbook on leadership – Theory, Research and Managerial Applications*. New York: The Free Press, 3. edition.
- Busch, T., Johnsen, E., Vannebo, J.O. 2002. *Økonomistyring i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T., Drake, I. og Haukedal, W. 2001. *Norske ledere i omskiftelige tider. AFF`s lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- FFOD. 2007. *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarets stabsskole/Forsvarsstaben.
- Fiedler, F. E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Forsvarets verdigrunnlag*. 2000. Oslo: Forsvarets Overkommando.
- Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. 1992. Oslo: Forsvarets Overkommando.
- GML. 2005. *Grunnlag Militært lederskap*. Oslo: Forsvarets institutt for ledelse.
- GOP. 2005. *Guidelines For Operational Planning*. Belgium: Supreme Headquarters Allied Power Europe, Final revision 1. NATO RESTRICTED.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., Kaufmann, G. 2001. *Ledelse i Teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- HEL. 2006. *Handlingsplan for forsvarssektoren. Holdninger, etikk og ledelse*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. 1969. *Management of organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- HFL 400-1. 1995. *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Oslo: Luftforsvarsstaben.
- House, R.J. 1996. *Path-goal theory of leadership: Lessons legacy, and a reformulated theory*. *Leadership Quarterly*, 7, 323-352.

- Howell, J.M.& Avolio, B.J. 1992. *The ethics of charismatic leadership. Submission or liberation?* Academy of Management, 6. edition.
- Huntington, S.P. 1985. *The Soldier and the State – The Theory and Politics of Civil – Military relations*. Cambridge, Massachusetts, London, England: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Ignatieff, M. 2000. *Virtual War: Kosovo and Beyond*. London.
- Jacobsen, D. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Johannessen, A. Tufte, P. og Kristoffersen, L. 2006. *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Janowitz, M. 1971. *The Professional Soldier- A Social and Political Portrait*. New York: The Free Press.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. 1998. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Sandviken. Fagbokforlaget, 2.utgave.
- Keegan, J. 1976. *The Face of Battle*. London: Penguin.
- Kurlak, C. C. 1999. *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*. Marines Magazine.
- Kuvaas, B. 2005. Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse*, nr 3/2005.
- Kuvaas, B. 2005. Belønning og motivasjon: Ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I: Knudsen, K. og A. Ryen. (red). *Hvordan kan frynsegoder bli belønning, 29-51?* Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Kvale, S. 1997. *Interwju*. København: Hans Reitzels Forlag a/s.
- Larsson, G og Kallenberg, K. 2003. *Direkt ledarskap*. Värnamo: Fälth & Hässler.
- Le Grand, J. 2003. *Motivation, Agency, and Public Policy-Of Knights & Knaves, Pawns & Queens*. Oxford-New York: Oxford University Press.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. 2002. *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35 year odyssey*. *American Psychologist*, 57: 705-717.
- Lunde, N.T. og Mæland, B. 2006. *Militæretikk*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.

- Martinsen, Ø. 2004. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, 2 utgave, 5.opplag 2008.
- Matlary, J. H. 2005. *Forelesning-Den internasjonalsrte militærmakten: Hva kreves av offiseren?* København: Forsvarsakademiet, 1 november 2005.
- McCoy, B. P. 2006. *The Passion of Command, the Moral Imperative of Leadership*. Quantico.
- Moskos, C. C., Williams, J.A. og Segal, D. R. 2000. *The Postmodern Military: Armed Forces after the Cold War*. New York: Oxford University Press.
- Northouse, P.G. 2004. *Leadership, Theory and practice*. SAGE Publications, 3. utgave.
- Rice, W.R. 1981. Leader LPC and Follower Satisfaction: A Review. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28.
- Shaw, M. 2005. *The New Western Way of War*. Cambridge.
- St.meld.nr. 22 (1997-1998): *Hovedretningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1999-2002*. Forsvarsdepartementet.
- St.meld.nr. 38 (1998-1999): *Tilpasningen av Forsvaret til deltakelse i internasjonale operasjoner*. Forsvarsdepartementet.
- St.prp.nr. 42 (2003-2004): *Den videre moderniseringen av Forsvaret i perioden 2002-2005*. Forsvarsdepartementet.
- St.prp.nr. 45 (2000-2001): *Omleggingen av Forsvaret i perioden 2002-2005*. Forsvarsdepartementet.
- St.prp.nr. 48 (2007-2008): *Et forsvar til vern om Norges sikkerhet, interesser og verdier*. Forsvarsdepartementet.
- Spurkeland, J. 2006. *Relasjonskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- TfF 21 kl 4. 2007. *Tjenestereglement for Forsvaret klasse 4. Utdanning av befal*. Oslo: Forsvarets skolesenter.
- UD 3-1. 1974. *Veiledning i militært lederskap*. Oslo: Forsvarets overkommando/Hærstaben.
- Wilson, J.Q. 1989. *Bureaucracy: what government agencies do and why they do it*. New York: Basic Books.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 5. edition

Aambakk, J.I.H. 2007. *Idealistiske generaler og griske direktører? En sammenligning av hva som motiverer militære ledere i annen offentlig og privat virksomhet*. Oslo: Forsvarets stabsskole.



Vedlegg A

**Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Ole Asbjørn Solberg  
Institutt for Forsvarsstudier  
Forsvarets skolesenter  
Forsvarets stabsskole  
Oslo Mil/Akershus  
0015 OSLO

Vår dato: 11.05.2009

Vår ref: 21527 / 2 / SOJ

Deres dato:

Deres ref:

#### KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 07.03.2009. Meldingen gjelder prosjektet:

21527	<i>Militært lederskap - nye utfordringer for den militære sjef?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Forsvarets stabsskole, ved institusjonens overste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Ole Asbjørn Solberg</i>
Student	<i>Reidun Anita Gussiås</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 25.05.2009, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Bjørn Henrichsen

Synnøve Økland Jahnsen

Kontaktperson: Synnøve Økland Jahnsen tlf: 55 58 83 34  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Reidun Anita Gussiås, Lokes vei nr. 3, 1640 RÅDE

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

## Intervjuinformasjon – masteroppgave FSTS

### 8 1 Innledning

Først vil jeg takke for at du stiller opp til intervju. Du vil som intervjuobjekt være med å danne grunnlaget for utarbeidelse av min masteroppgave ved Forsvarets stabsskole (FSTS). Jeg ønsker ditt bidrag fordi du har bred erfaring nasjonalt og erfaring fra internasjonale operasjoner.

Nedenfor finner du informasjon om oppgaven og intervjuet.

### 9 2 Kort om oppgaven, tema og tittel

Masteroppgaven inngår som en viktig del av masterstudiet ved FSTS. Oppgaven skal være et selvstendig forskningsarbeid med et omfang på 50-75 sider. Oppgaven skal leveres innen 25 mai 2009.

Jeg har valgt militært lederskap som tema for min oppgave. En antakelse om at militære sjefer opplever nye lederskapsutfordringer i dagens kontekst ligger til grunn for undersøkelsen.

Oppgavens tittel er:

*”Militært lederskap – nye utfordringer for den militære sjef?”*

Oppgavens problemstilling er:

*”Opplever militære sjefer nye lederskapsutfordringer som følge av endret kontekst?”*

### 10 3 Gjennomføring

Som avtalt planlegger jeg på å gjennomføre intervju med deg xxxx

Under intervjuet ønsker jeg å benytte lydopptaker i den hensikt å få lagret informasjonen som fremkommer. Vennligst gi meg beskjed dersom du ikke ønsker at intervjuet tas opp. Intervjuet vil bli skrevet ned i sin helhet i etterkant av gjennomføringen. Informasjonen som fremkommer vil bli behandlet i henhold til *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*, hvor kravet om konfidensialitet og anonymitet vil bli overholdt. Jeg gjør også oppmerksom på at masteroppgaven vil bli offentliggjort.

### 11 4 Forberedelser

Jeg forventer ikke at du setter av mye tid til forberedelser i forkant av intervjuet. Jeg tror likevel at utbyttet av intervjuet blir større hvis du bruker litt tid til å tenke igjennom oppgavens tema og egne opplevelser i forhold til dette.

Under intervjuet vil følgende områder bli berørt:

Fenomenet Militært lederskap

- hva legger du i betegnelsen militært lederskap
- militært lederskap under kald krig og militært lederskap i dag

#### Lederskaps – policy

- Forsvarets policy
- egen policy
- avdelingens policy

#### Rollen som militær sjef i nasjonal kontekst - egne erfaringer og utfordringer i lederskapet

- nødvendige lederegenskaper og adferd
- opplevde utfordringer og årsakene til at de oppstår
- spesielle problemområder
- konkrete hendelser
- eventuelt fravær av utfordringer og hvorfor

#### Rollen som militær sjef i internasjonal operasjon – egne erfaringer og utfordringer i lederskapet

- nødvendige lederegenskaper og adferd
- opplevde utfordringer og årsakene til at de oppstår
- spesielle problemområder
- konkrete hendelser
- eventuelt fravær av utfordringer og hvorfor

#### Rollen som militær sjef i nasjonal versus internasjonal kontekst

- opplevde utfordringer i forbindelse med skifte av kontekst
- ”fredsadministrator og kriger” – to sider av samme sak!

### **12 5 Kontaktinformasjon**

Jeg er tilgjengelig på følgende telefonnummer: 926 04 562 eller 692 37 527.

Mine e-post adresser er: [rgussias@fss.mil.no](mailto:rgussias@fss.mil.no) og [rgussias@online.no](mailto:rgussias@online.no)

Jeg kan også kontaktes på FISBasis.

## Intervjuguide

### 1 Innledning

#### 1.1 Hensikt

I forbindelse med et masterstudium på FSTS jobber jeg med en undersøkelse som omhandler militært lederskap og militære sjefers opplevelse av lederskapsutfordringer i dagens kontekst. Hensikten med intervjuet er å få frem erfaringer/utfordringer fra både nasjonal og internasjonal kontekst.

Jeg har utarbeidet følgende problemstilling:

*Opplever militære sjefer nye lederskapsutfordringer som følge av endret kontekst?*

#### 1.2 Intervjuform/samtykke

Jeg følger *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*, som fremholder at du har krav på konfidensialitet når det gjelder informasjon om personlige forhold, og at intervjumaterialet skal anonymiseres.

Jeg ønsker å bruke lydopptaker under intervjuet. Opptaket vil bli skrevet ned i sin helhet i ettertid, hvilket også gir mulighet til gjennomlesing for eventuelle korrigeringer. Er dette i orden for deg?

Dersom noe av informasjonen er gradert er det viktig at jeg blir gjort oppmerksom på det.

Tidsrammen for intervjuet er satt til en time.

### 2 Spørsmål

#### 2.1 Oppvarming/Beskrivelse av erfaringsgrunnlag

Kan du gi en kort beskrivelse av nåværende stilling, enhet og oppdrag.

Kan du også gi en kort beskrivelse av siste misjonen utenlands; tidsrom, sted, egen stilling, enhet og oppdrag.

#### 2.2 Kjennskap til fenomenet lederskap

Hensikten med disse spørsmålene er å avdekke intervjuobjektets forståelse av fenomenet og kjennskap til det generelt slik at jeg er sikker på at vi snakker om samme fenomen.

- Hva legger du i betegnelsen militært lederskap?
- Hva karakteriserte militært lederskap under kald krig?
- Hva karakteriserer militært lederskap i dag?
- Er det ditt inntrykk at det er forskjell i utøvelse av lederskap i militær kontra sivil kontekst? Hva er eventuelt hovedforskjellene?

#### 2.3 Lederskaps – policy

Hensikten med disse spørsmålene er å avdekke hvor godt forberedt man er i sitt lederskap, og hvordan graden av forberedelser, eventuell mangel på slike kan få konsekvenser av ulik art.

- Hvilke retningslinjer følger du i utøvelse av lederskap?
- Har du en egen lederskapsfilosofi? Hvis ja, kan du fortelle hva den innebærer?
- Hva legger du i begrepet oppdragsbasert ledelse, og i hvor stor grad benytter du dette i utøvelse av ditt lederskap?
- Hva legger du i begrepet situasjonsbestemt lederskap, og i hvor stor grad benytter du dette i utøvelse av ditt lederskap?
- Er det ditt inntrykk at det foreligger en klar policy i forhold til hvordan militære sjefers skal utøve lederskap i dag?

- I hvilken grad mener du at dagens lederskapsutdanning og trening er tilpasset dagens utfordringer? (train as you fight)

#### **2.4 Rollen som militær sjef nasjonalt – opplevde erfaringer og utfordringer**

Hva er utfordringene og hvilket omfang har de?

- Hvilke lederegenskaper og hvilken adferd er nødvendig i rollen?
- Har rollen som militær sjef endret seg? Hvis ja, på hvilken måte og på hvilke områder?
- Hva er de største lederskapsutfordringene i rollen som militær sjef hjemme?
- Kan du huske noen spesielle hendelser der ditt militære lederskap virkelig har blitt satt på prøve?
- Hvilke faktorer mener du i sterkest grad bidro til å skape disse utfordringene?
- Har/hadde din avdeling noen klar policy i forhold til dette?
- I hvilken grad har du vært forberedt på de lederskapsutfordringer som du/dere har støtt på?

#### **2.5 Rollen som militær sjef i internasjonal operasjon – opplevde erfaringer og utfordringer**

Hva er utfordringene og hvilket omfang har de?

- Hvilke lederegenskaper og hvilken adferd er nødvendig i rollen?
- Har rollen som militær sjef i internasjonal operasjon endret seg? Hvis ja, på hvilken måte og på hvilke områder?
- Hva er de største lederskapsutfordringene i rollen som militær sjef i en internasjonal operasjon?
- Kan du huske noen spesielle hendelser der ditt militære lederskap virkelig har blitt satt på prøve?
- Hvilke faktorer mener du i sterkest grad bidro til å skape disse utfordringene?
- Har/hadde din avdeling noen klar policy i forhold til dette?
- I hvilken grad har du vært forberedt på de lederskapsutfordringer som du/dere har støtt på?

#### **2.6 Rollen som militær sjef i nasjonal versus internasjonal kontekst**

Hensikten med disse spørsmålene er å avdekke lederskapsutfordringer som følge av skifte mellom to ulike kontekster.

- Skapte vekslingen mellom ute og hjemme noen utfordringer for deg?
- I hvilken grad vil du si at militært lederskap er kontekstuavhengig?

### **3 Avslutning**

Er det noe du mener vi ikke har berørt som er viktig for temaet?

Tusen takk for ditt bidrag. Jeg håper det er mulig å nå deg via telefon eller mail, dersom jeg trenger ytterligere utdypning utover det som er fremkommet under intervjuet?

**Respondentoversikt**

Vedlegg D

Respondent	Grad	Forsvarsgren	Intervjuinformasjon
Mann	Major	Hæren	Intervjuet av Reidun Gussiås 9.3.2009
Mann	Oberstløytnant	Hæren	Intervjuet av Reidun Gussiås 10.3.2009
Kvinne	Major	Hæren	Intervjuet av Reidun Gussiås 11.3.2009
Mann	Oberstløytnant	Luftforsvaret	Intervjuet av Reidun Gussiås 12.3.2009
Mann	Oberstløytnant	Hæren	Intervjuet av Reidun Gussiås 12.3.2009
Mann	Major	Luftforsvaret	Intervjuet av Reidun Gussiås 13.3.2009
Mann	Oberstløytnant	Luftforsvaret	Intervjuet av Reidun Gussiås 17.3.2009
Mann	Major	Luftforsvaret	Intervjuet av Reidun Gussiås 17.3.2009
Kvinne	Oberstløytnant	Luftforsvaret	Intervjuet av Reidun Gussiås 18.3.2009