



Høgskolen i **Hedmark**

Rena

AVDELING FOR ØKONOMI OG LEDELSESFAG

Institutt for Organisasjons – og ledelsesfag

Thomas Stang Sætheren

Høst's helhetsmodell og FIG

Årsstudium i krisehåndtering
Semesteroppgave

2011

Utlånsklausul: Nei Ja. Antall år _____

Innhold

Innledning	3
Bakgrunn for valg av oppgave	3
Oppgaveformulering	3
Avgrensning av oppgaven	3
Bakgrunn om Sivilforsvaret og FIG	4
Høst's helhetlige ledelsesmodell	5
Effekt av ledelsesatferd	7
Måloppnåelse	8
Gruppemedlemmenes oppgavegjennomføring	8
Gruppens overlevelse	8
Gruppens vekst	8
Gruppens tilfredshet med lederen	8
Gruppens krisemestring	9
Lederens status i gruppa	9
Varierende syn på ledelse og effekt	9
Effektindikatorer og FIG	9
Høst's helhetlige ledelsesmodell anvendt på FIG-leder	11
Krav til lederen og lederens oppfattelse av disse kravene	11
FIG-leders egenskaper og ferdigheter	12
Trekk hos FIG-ledere	12
Ferdigheter og kompetanse hos FIG-leder	13
FIG-leders makt	14
Lederatferd	16
Mellomliggende variabler	21
Er Høst's helhetlige modell egnet for FIG-ledere?	23
Konklusjon	23
Litteraturliste	24

Innledning

Prosjektoppgaven er en del av årsstudiet i krisehåndtering. Prosjektet er først og fremst et litteraturstudie, men bygger også på kunnskaper jeg har ervervet meg gjennom mitt yrke. Prosjektet har vært interessant å gjennomføre, og jeg har et ønske om ved en senere anledning å følge opp med et nytt prosjekt innen det samme temaet, men med større vekt på empiri.

Jeg ønsker også å takke faglig ansvarlig Tore Hafting for veiledningen under prosjektet.

Bakgrunn for valg av oppgave

Jeg har i en årrekke jobbet med lederutvikling av tjenestepliktig befall i Sivilforsvaret. Gjennom tidene har jeg sett skiftende fokus med hensyn til ledelsesteorier, rammebetingelser, verdisyn, status, mv.

I forbindelse med siste revisjon av kursplaner for tjenestepliktig befall kom følgende spørsmål opp: ”hva mener vi egentlig med god ledelse av en sivilforsvarsavdeling, og hvordan kan dette måles?” Det ble ikke gitt noe godt svar, og spørsmålet ”forsvant i hverdagen”.

Som ansvarlig for denne utdanningen ønsker jeg derfor å benytte min ”nye status” som student til igjen å sette spørsmålet på dagsordenen, og kanskje også komme videre med svaret.

Oppgaveformulering

Oppgaven formuleres i utgangspunktet svært enkelt: ”Kan Høst’s helhetlige modell for ledelse benyttes som begrepsmodell for å forklare hva som gjør en fredsinnsettsgruppeleder (FIG-leder) i Sivilforsvaret god?”

Avgrensning av oppgaven

Da dette er en begrenset oppgave innen et stort fagfelt, er det viktig med avgrensninger. Den første avgrensningen fremgår ganske klart av oppgaveformuleringen, og dreier seg om målgruppen. Målgruppen skal være FIG-ledere eksklusivt. Det finnes mange andre ledernivåer og typer

i Sivilforsvaret, men disse er i denne sammenheng valgt bort, selv om mange av dem kan være vel så relevante. Forholdet mellom de forskjellige ledernivåene kan også være en faktor i seg selv som kan være interessant å se på, men er i denne oppgaven valgt bort.

Jeg har valgt Høst's helhetlige modell for ledelse som verktøy (Høst, 2009), og fokus for oppgaven. Denne er beskrevet i boka "Ledelse – en helhetlig modell" av Tor Høst. Modellen er valgt fordi den er ambisiøs nok til å forsøke å sammenfatte relevante teorier og modeller om ledelse og ledere, noe som etter mitt syn er svært spennende. Jeg velger allikevel å trekke inn andre forfattere der jeg finner det relevant for å støtte, utfylle eller drøfte Høst's helhetlige modell.

Bakgrunn om Sivilforsvaret og FIG

Siden denne oppgaven er rettet mot en spesiell funksjon i Sivilforsvaret, vil jeg forklare litt om Sivilforsvaret.

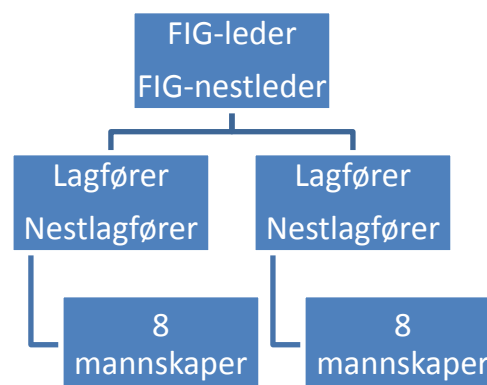
Sivilforsvaret er en statlig organisasjon underlagt Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). Sivilforsvarets oppgaver er relativt omfattende, men relevant for denne oppgaven er Sivilforsvaret som den statlige forsterkningsressursen som bistår nød- og redningsetatene når det er behov (Politidirektoratet, 2007).

Sivilforsvaret dekker hovedsakelig denne funksjonen gjennom sine Fredsinnsatsgrupper (FIG), som det finnes ca 120 av på landsbasis. Gruppene består av 22 tjenestepliktige og ledes av tjenestepliktig befal. Tjenesteplikten er regulert gjennom Sivilbeskyttelsesloven (Justis og politidepartementet, 2010).

Hver gruppe har materiell for å håndtere vannforsyning, brannslukking, trafikkregulering, ettersøkning og relativt avansert førstehjelp. I tillegg finnes det en rekke lokale tilpasninger, som f.eks. ATV, båter, telt og avansert belysning. Alle FIG'er skal også disponere eget kjøretøy (Peugeot boxer) og radiosambandsmidler.

FIG'ene løser til sammen ca 250-300 opprag hvert år, på landsbasis. De vanligste oppgavene er søk etter savnede og skogbranner, men også andre redningsoppdrag er vanlige.

I utgangspunktet er gruppene organisert i en tradisjonelt hierarkisk modell, men befalet oppfordres til å tenke pragmatisk og finne den modellen som passer best med hensyn til oppdrag, tilgjengelige ressurser, tidskrav, mv.



Figur 1 – Organisasjonskart FIG

FIG'ene er ment å skulle kunne operere mer eller mindre selvstendig, med muligheter for støtte fra det gjeldende distriktets beredskapsvakt.

FIG'enes overordnede ledd er nettopp Sivilforsvarsdistriktet, som er bemannet med fast tilsatte tjenestemenn.

For mer informasjon om Sivilforsvaret og FIG anbefales Sivilforsvarets internettsider på <http://www.sivilforsvaret.no>.

Høst's helhetlige ledelsesmodell

Høst's helhetlige ledelsesmodell (Høst, 2009) står naturligvis sentralt i denne oppgaven, og kjennskap til denne er en forutsetning. Høst's modell søker å samle flere modeller som er antatt relevante for ledelse. Dette er teorier om ledelsesatferd, trekkteorier, rolleteorier, makt- og innflytelsesteorier og ikke minst også samspillteorier. Høst mener at de forskjellige teoriene og modellene ikke behøver å stå i motsetningsforhold til hverandre, men derimot utfylle hverandre. Høst har tatt utgangspunkt i forholdet mellom det en leder gjør og sier, lederatferden, og det hans undergitte presterer. Han legger stor vekt på å drøfte hvilke øvrige faktorer som spiller inn, og hvilke som kan direkte tilbakeføres til lederatferden. Forhold som påvirker lederatferden er også sentralt i teorien. Høst's helhetlige modell forutsetter altså at lederens atferd har betydning for de undergittes prestasjoner. Denne påstanden, eller antakelsen, er det forskjellige meninger om, og det finnes lite empiri som gir direkte støtte til dette (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Når Høst allikevel

velger å forutsette denne sammenhengen, er dette i tråd med en stor andel av gjeldende teorier.

Grovt sett kan Høst's modell forenkles til en enkelt årsakskjede (Figur 2):



Figur 2 - Høst's helhetlige modell - prinsipp

Det er verdt å understreke at Høst selv også anser dette for å være en dramatisk forenkling, og at virkeligheten er mer kompleks, men som et prinsipp kan den fungere.

Faktorene i modellen består av ledelsesatferden. Med ledelsesatferd menes det lederen faktisk gjør for å utøve sin ledelse. Også forhold ved de underordnede spiller inn for deres ytelse. Kompetanse, modenhet og andre trekk ved de underordnede som mennesker må tas hensyn til. Dette kaller Høst mellomliggende variabler.

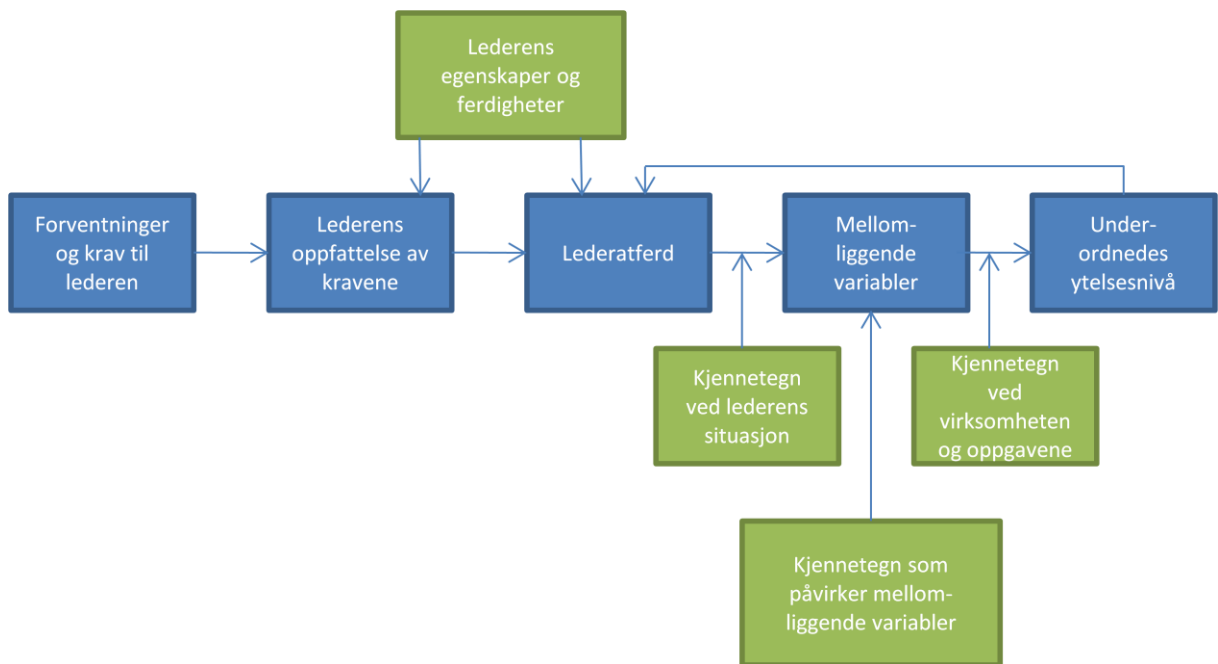
Å sette en slik årsakskjede utenfor den kontekst ledelsen utøves i, er også en overforenkling. Høst innfører derfor også de situasjonelle variablene, som er en svært vesentlig del av bildet.

Modellen blir derfor fort mer komplisert når den først skal benyttes (Figur 3). De situasjonelle variablene er markert med grønn bakgrunnsfarge.

Det er denne modellen som benyttes i denne oppgaven, når FIG-leders ledelse skal vurderes i lys av Høst's modell.

Modellen tar nå for seg de faktorene som gir årsakene til lederatferden. Dette er forhold som ligger i lederen selv og i hans kontekst. Deretter vurderes de situasjonelle og mellomliggende variablene.

Dette skal til slutt ende i de underordnedes ytelse.



Figur 3 - Høst's helhetlige modell for ledelse

Effekt av ledelsesatferd

Å vurdere effekten av lederatferd er i seg selv et vanskelig område, og kan være grunn for noen tanker.

For å vurdere hvorvidt ledelsen er god eller ikke, benytter man gjerne effektindikatorer. Dette er nyttig i alle tilfeller der det ikke er mulig å måle effekten direkte. Effektindikatorer for god ledelse kan være (Høst, 2009):

- Måloppnåelse
- Gruppemedlemmenes oppgavegjennomføring
- Gruppens overlevelse
- Gruppens vekst
- Gruppens tilfredshet med lederen
- Gruppens krisemestring
- Lederens status i gruppa

Ingen av disse indikatorene gir alene eller sammen et klart og entydig svar på om ledelsen er god, men kan gi en indikasjon på dette.

Måloppnåelse

For enhver organisasjon eller gruppe er det av avgjørende betydning at de løser sine tiltenkte oppgaver, og at de løser den på en måte som er tilfredsstillende for oppdragsgiveren (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Når en gruppe stadig når sine mål kan dette være et resultat av god ledelse, eller ledelsesatferd. Det er allikevel viktig å være oppmerksom på at dette også like gjerne kan skyldes andre forhold, som for eksempel kvaliteter hos de undergitte, oppdraget, tilfeldigheter, mv.

Gruppemedlemmenes oppgavegjennomføring

Mens måloppnåelse er en måte å vurdere ledelseskvaliteten på, kan man også velge i stedet å fokusere på prosessen. Hvordan gruppens medlemmer løser de tildelte oppgaver kan også i stor grad gi en pekepinn om lederens kvalitet.

Gruppens overlevelse

En gruppe eller organisasjon som ikke presterer tilfredsstillende over tid, vil neppe overleve. Dette kan sees i sammenheng med gruppens måloppnåelse. En gruppe eller organisasjon som har eksistert i lang tid, kan være et tegn på en solid ledelse.

Gruppens vekst

En veldrevet gruppe har en tendens til å vokse. Den vil være attraktiv for både nye medlemmer og nye oppdragsgivere. En gruppe, eller organisasjon som vokser, kan være et tegn på en god ledelse.

Gruppens tilfredshet med lederen

Mange setter pris på en god leder. Dette gjelder oppdragsgivere, men også de undergitte. Å være deltaker i en gruppe som til stadighet når sine mål gjennom gode prosesser er tilfredsstillende i seg selv, og fører til at man er tilfreds med lederen, der det er grunn til at resultatene skyldes lederatferden (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Gruppens krisemestring

Det er enkelt å lede i medgang. Det er derfor når en gruppe rammes av en krise at man ser hvor god ledelsen egentlig er. Det antas at en solid ledelse fører til at gruppen som enhet styrkes i sin krisemestring.

Lederens status i gruppa

Hvordan blir lederen vurdert av sine undergitte? I grupper der ingen er i tvil om hvem som er leder, finner man gjerne ledere som vurderes som gode. I andre grupper er det gjerne litt mer tvil om hvem som faktisk leder, og man ser sågar eksempler på grupper der de undergitte ser det som en forutsetning for måloppnåelse at lederen holdes utenfor alle prosesser.

Variierende syn på ledelse og effekt

Forholdet mellom ledelsesatferd og effektivitet er et svært viktig forhold, og det er mange som stiller spørsmål ved om det er mulig å finne noen direkte sammenheng. Jacobsen og Thorsvik nevner en rekke faktorer som de mener begrenser effekten av lederatferden, og stiller spørsmålet om hvor mye påvirkning en leder har innenfor disse rammene.

Forholdene Jacobsen og Thorsvik legger til grunn som mulige påvirkere av effektivitet er: mål, struktur, kultur, makt og omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Effektindikatorer og FIG

Hvordan kan effektindikatorer på god ledelse benyttes i FIG-sammenheng?

Først og fremst kan effektindikatorer gi oss en pekepinn på om gruppen ledes på en god måte eller ikke. Dersom det indikeres at gruppen ikke har en hensiktsmessig ledelse (eller leder) er det viktig å finne årsakene, slik at de kan utbedres. Om gruppen later til å ha en god ledelse kan det være nyttig å finne ut hva som gjør den bra, slik at dette kan overføres til andre grupper, eller sikre at den gode ledelsen fortsetter i den gjeldende gruppen.

FIG'ene har noen særegenheter i forhold til mange andre organisasjoner. For det første eksisterer de bare i noen relativt korte øyeblikk, når det er

behov for dem. I det daglige er gruppens medlemmer ikke i kontakt med hverandre, utover det tilfeldighetene tillater. Dette gir mange begrensninger mht. normale ledelses- og organisasjonsrammer.

FIG'enes måloppnåelse er av stor betydning, og er en variabel som blir målt ved de fleste anledninger. Denne vurderingen gjøres av gruppen selv, gruppens oppdragsgivere (normal brannvesen eller politi) og av distriktets ansatte tjenestemenn.

Å se på gruppens prosesser frem mot måloppnåelse er en større utfordring, da den krever noe tettere oppfølging av gruppe. I den grad dette skjer, gjennomføres det av distriktets tjenestemenn i forbindelse med øvelser eller lavintensitetsoppdrag.

I noen tilfeller blir prosess også vurdert av oppdragsgiverne, men dette hører med til sjeldenhetene.

FIG'enes vekst eller overlevelse har liten eller ingen sammenheng med gruppens ledelse, da dette er politiske spørsmål som i hovedsak tar for seg andre forutsetninger.

Gruppens krisemestring er også irrelevant som effektindikator, da gruppene i utgangspunktet eksklusivt er til for å drive krisemestring.

FIG'enes krisemestring blir således sammenfallende med deres måloppnåelse.

Lederens status i gruppa, og gruppas tilfredshet med lederen er variabler som er vanskelige å måle, men som man samtidig kan få en brukbar opplevelse av når man jobber med gruppa over tid. En sjelden gang opplever man at gruppemedlemmene tar opp forholdet til FIG-leder med distriktet direkte. Dette er gjerne når det er et svært negativt forhold mellom FIG-leder og hans mannskaper. I de tilfellene der det ikke er påfallende dårlig forhold, kan allikevel status og tilfredshet observeres av distriktets tjenestemenn over tid, gjennom øvelser eller lavintensitetsoppdrag.

Konklusjon effektindikatorer

Gode effektindikatorer på ledelseskvalitet for FIG vil være måloppnåelse og prosesser. I mindre grad kan lederens status og mannskapenes tilfredshet med lederen også gi en indikasjon på ledelseskvaliteten.

Høst's helhetlige ledelsesmodell anvendt på FIG-leder

Jeg ønsker å gå systematisk gjennom Høst's helhetlige ledelsesmodell med FIG-leder som utgangspunkt. Hvert punkt i modellen (Figur 3) gjennomgås fra venstre mot høyre. Noen steder, der det er naturlig, vil momentene av plasshensyn slås sammen.

Formålet er å avdekke om Høst's modell er relevant som verktøy i lederutviklingen for FIG.

Krav til lederen og lederens oppfattelse av disse kravene

Dersom man skal kunne vurdere en leder eller lederatferden er det viktig at man er kjent med hvilke krav som stilles. Dette er det også viktig for lederen selv å være klar over.

For FIG-lederen er det noen få krav som stilles formelt gjennom lov og instruks. De lovmessige kravene dreier seg i hovedsak om plikt til å være leder og til en viss grad også om ansvarsområdet. Mer spesifikt blir kravene uttrykt gjennom instruks fra DSB (Personellbestemmelser for Sivilforsvaret) og gjennom de forskjellige distriktenes interne instruks. Allikevel kjennetegnes kravene til FIG-leder i hovedsak av at de er av muntlig eller implisitt karakter, og gjerne basert på gruppens tradisjoner. Dette gjør at det ofte i like stor grad er FIG-lederens opplevelse av krav som er avgjørende for forståelsen heller enn det uttrykte. Dette fører noen ganger til konflikter mellom FIG-leder og distrikt, og bidrar til vanskeliggjøring av en kvalitetsvurdering av FIG-leders kvalitet som leder. Også de eksterne oppdragsgivere, som for eksempel politi, brannvesen, mv. er ofte uklare i sine krav og det overlates til en stor grad opp til FIG-leder selv å definere kravene.

For FIG-leder kommer det også krav i form av forventninger fra mannskapene. Mannskapene har klare forventninger til FIG-leders kompetanse og personlige egenskaper. Det forventes bl.a. at FIG-leder skal fungere som mannskapenes talerør mot distriktet, noe som ofte plasserer FIG-lederen mellom barken og veden, da distriktet også gjerne bruker FIG-leder som talerør ned til mannskapene.

FIG-leders egenskaper og ferdigheter

Trekk hos FIG-ledere

Det er lagt ned mye ressurser i å prøve å finne ut om det er enkelte trekk hos personer som gjør dem bedre egnet til ledere eller ikke. Det har vist seg vanskelig å dokumentere at noen trekk automatisk gjør noen til en bedre leder, men det har vist seg at det er enkelte trekk som øker sannsynligheten for at lederatferden blir god. Disse er (Høst, 2009):

- Høyt energinivå/stresstoleranse
- Selvtillit
- Indre kontrollplassering
- Integritet
- Maktmotivering
- Prestasjonsorientert
- Behov for tilknytning

Andre forhold som for eksempel fysikk og helse blir ivaretatt av personellbestemmelser for Sivilforsvaret, og sikrer en viss minimumsstandard.

Det er per i dag liten grad av formell seleksjon i forbindelse med befalsutnevnelser i Sivilforsvaret. Ofte bygger utvelgelsen i hovedsak på personens motivasjon og erfaring fra Sivilforsvaret. Dette viser seg som regel å gi gode FIG-ledere.

Allikevel kan det være realistisk å forvente en høyere grad av kvalitetssikring, dersom man ved utnevnelser også tok lederens personlighetstrekk med i vurderingen. Å søke etter personer som har flest

mulig av de tidligere nevnte trekkene vil i følge Høste styrke sannsynligheten for å få en god leder.

Ferdigheter og kompetanse hos FIG-leder

FIG-leders ferdigheter kan i hovedsak deles inn i tre forskjellige ferdighetsnivåer (Høst, 2009). Disse er:

- Faglige ferdigheter
- Mellommenneskelige ferdigheter
- Begrepsmessige ferdigheter

Faglige ferdigheter

Med FIG-leders faglige ferdigheter menes hans kompetanse som FIG-mannskap. Dette er gjerne tekniske og taktiske ferdigheter direkte knyttet til gruppens oppgaveløsning. FIG-mannskapene har en tendens til å forestille seg FIG-leder som et "supermannskap" med store ferdigheter innenfor de forskjellige fagdisipliner en FIG skal jobbe med. At dette er lite realistisk og også lite relevant later ikke til å spille noen større rolle. Under befalsopplæringen jobbes det relativt mye med de kommende FIG-leders egne forståelser av hvilke faglige ferdigheter som er relevante for deres rolle som FIG-leder.

Mellommenneskelige ferdigheter

De aller fleste ledelsesteorier er stort sett enige om at ledelse har noe med forholdet mellom mennesker å gjøre. Som Høst skriver så handler ledelse om å få noen til å gjøre noe, det handler også om å skape struktur og orden. Det må derfor antas at det er av avgjørende betydning at en leder har gode mellommenneskelige ferdigheter.

Ferdigheter innenfor felt som motivasjon og kommunikasjon er trolig de blant de viktigste ferdigheter en FIG-leder må ha.

Begrepsmessige ferdigheter

Med begrepsmessige ferdigheter menes lederens kompetanse innen ledelsesteorier. Hans begrepsbeholdning, teoriforståelse, mv.

Dette er også ferdigheter som tradisjonelt vektlegges under befalsopplæringen, spesielt for FIG-ledernivået..

Det kan trolig være nyttig å ta opp en diskusjon om hvorvidt dette er ferdigheter som er av så stor betydning for en FIG-leder som det vektleggingen under utdanningen skulle tilsi.

Ferdighetenes betydning

Høst tar utgangspunkt i at de beskrevne ferdighetene har forskjellig betydning, alt ettersom hvor i organisasjonen lederen er plassert. Jo høyere opp man kommer, dess viktigere blir de begrepsmessige ferdighetene, og jo mindre viktige blir de faglige ferdighetene. De mellommenneskelige ferdighetene vil være stabile gjennom hele hierarkiet. Det er et poeng at ihht. Høst vil ingen av kravene reduseres til null.

FIG-lederen kan i Sivilforsvarets hierarki best beskrives som en mellomleder. Dette betyr at det er viktig for han med god kjennskap til alle de tre ferdighetsområdene.

Alle FIG-ledere har, før de kan utnevnes, gjennomført et fast utdanningsløp, bestående av 3 kurs. Ett tverrfaglig grunnkurs over 3 uker, ett lagførerkurs over 2 uker med ved på mellommenneskelige ferdigheter og ett FIG-lederkurs over 2 uker med fordypning i mellommenneskelige og begrepsmessige ferdigheter. Dette utdanningsløpet skal sikre et visst minimum av relevant kompetanse hos FIG-lederne.

FIG-leders makt

Det er vanskelig å se ledelse adskilt fra makt. I denne sammenheng er det relevant å spørre seg hva slags makt en FIG-leder har. Med makt mener jeg et menneskes mulighet til å påvirke et annet til å gjøre noe det ellers ikke ville gjort. Det er mange som har drøftet maktbegrepet og det finnes mange definisjoner, men for denne oppgaven velger jeg å ikke gå inn i disse problemstillingene.

Makt kan skilles i to hovedtyper (Høst, 2009):

1. Makt som er tildelt en person i egenskap av den stilling eller posisjon han har
2. Makt som er oppnådd som et resultat av personlige egenskaper

En FIG-leder er av offentlig myndighet tildelt makt, og dette faller inn under begrepet posisjonsmakt. Under en innsats har FIG-leder svært utvidede fullmakter, og forvalter sivilbeskyttelsesloven på vegne av Sivilforsvarets distriktssjef. I loven omtales FIG-leder som innsatsleder for Sivilforsvaret, og kan i enkelte tilfeller pålegges å lede en koordinert innsats på vegne av staten (Justis og politidepartementet, 2010). FIG-leder er den eneste rollen som kan få denne makten, uten fast ansettelse i stat eller kommune.

FIG-leder mulighet til å benytte tvangsmakt innen sin egen gruppe. Det er forbundet med fare for rettsforfølgelse for en tjenestepliktig å ikke utføre ordre, dog med noen begrensninger knyttet til konvensjoner, etikk, sikkerhet, mv. For FIG-leder å benytte seg av denne makten tar relativt lang tid, slik at den har begrenset nytte under en innsats. FIG-leder har heller ingen reell mulighet for å benytte seg av belønningmakt, da dette ikke ligger innen hans fullmakter.

Dette er de maktmidlene som følger av FIG-leders posisjon, og må ansees som relativt svake.

FIG-leder må derfor benytte seg av den makt han har som følge av sine personlige egenskaper. Høst beskriver disse hovedsakelig som ekspert- og referansemakt. Han tar også med karismatisk- og overbevisningsmakt som et supplement.

For FIG-lederen er det sannsynligvis hans ekspertmakt som er det sterkeste kortet. De fleste FIG-ledere er blant de i gruppa som har lengst ansiennitet, og har derfor ofte stor troverdighet når det kommer til tekniske og taktiske løsninger.

Ofte selekteres FIG-lederne basert på et positivt syn på Sivilforsvaret og Sivilforsvarets oppgaver. Å ha ”positive” personer som FIG-ledere gjør at mange ser opp til dem, slik at de også kan tenkes å ha referansemakt, selv om denne nok er noe begrenset.

Når det gjelder FIG-ledernes utøvelse av makt, finnes det lite empiri og det er rimelig å anta at variasjonene er store. Allikevel later det, basert på tilfeldige observasjoner, at de fleste FIG-ledere er tilhengere av myk maktbruk, og velger å involvering og overbevisning før de benytter seg av sanksjoner. FIG-mannskapens kompetanse og modenhet tilsier også at dette er fornuftig.

Lederatferd

Med lederatferd mener jeg det lederen faktisk gjør når han utfører sin ledelse. Ikke uventet er det her en mengde forskjellige teorier og modeller. Basert på Yukl's forskning og egen forskning i samarbeid med Stokkland, har Høst identifisert 31 ledelseskategorier (Høst, 2009). Disse er i noen tilfeller overlappende, og det kan være vanskelig og/eller unødvendig å skille dem fra hverandre. Jeg har foretatt en utvelgelse av de mest relevante for oppgaven, og gir dem en kort drøfting i lys av rollen som FIG-leder. De punktene jeg har funnet irrelevante og derfor valgt å ta vekk er:

- Disiplinere
- Tilrettelegge
- Utvikle kompetanse og veilede
- Klargjøre roller
- Etablere og bruke ledelsesteam
- Velge ut medarbeidere
- Utvikle rutiner
- Koordinere og planlegge
- Sette mål og vurdere i hvilken grad de blir oppnådd
- Understreke effektivitet
- Strukturere og gjøre kjent belønning
- Sikre og distribuere ressurser
- Forhandle
- Forutse framtidige endringer

- Utvikle og endre
- Skape idegrunnlag med visjoner

Gå foran med et godt eksempel

Å være ”det gode eksemplet” er også et av kjennetegnene på et utviklende lederskap, og kan derfor være noe å etterstrebe (Eid & Johnsen, 2006). Samtaler med mange FIG-ledere viser at de aller fleste av dem synes at å gå foran med et godt eksempel er svært viktig. Det er en vanlig oppfatning i ”FIG-miljøet” at ved å gå foran med et godt eksempel, er å demonstrere god integritet. FIG-lederne viser dette gjennom å vise seg positive til oppdrag som blir gitt, lojale overfor bestemmelser og instruksjoner, korrekt uniformering, mv. Noen ganger må FIG-leder jobbe under litt andre forhold enn sine mannskaper. Spesielt fremtredende er dette når de blir beordret til et innendørs KO mens mannskapene må ”slite ute”.

Inspirere

Ofte utnevnes FIG-ledere basert på deres positive holdninger til Sivilforsvaret og Sivilforsvarets oppgaver. Disse positive holdningene ønskes overført til de øvrige mannskapene.

Inspirasjon er også en vesentlig del av god transformasjonsledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009), og gir et vesentlig bidrag til indre motivasjon, som i sin tur gir en mer stabil og selvdreven organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Rose og anerkjenne

Positiv feedback benyttes ofte av FIG-lederne. Dette er en metode som vektlegges i FIG-lederutdanningen. Betydningen av anerkjennelse som vises gjennom ros og andre handlinger, er anerkjent i mange modeller og teorier som et vesentlig bidrag til motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Vise hensyn og omtanke

FIG-mannskapene er i utgangspunktet ikke ”profesjonelle redningsarbeidere”. De er plassert i organisasjonen under tvang, og har

gjennomført et minimum av opplæring og øvelser. Den enkeltes motivasjon og modenhet kan også variere en god del. Når man dertil vet at FIG'ene kan bli satt til potensielt veldig emosjonelt krevende oppgaver, med direkte kontakt med både ofre, pårørende og etterlatte, er det viktig med ledere som evner å vise hensyn og omtanke. Empati blir derfor av FIG-lederne selv ofte omtalt som en av de mer sentrale egenskapene hos dem selv. Erfaringsmessig er det også vanlig å se FIG-ledere som tar på seg rollen som støttespiller for sine mannskaper, også utenfor tjeneste, der dette er hensiktsmessig.

Kritisere konstruktivt

En viktig del av FIG-lederoppgaven er å føre kontroll med sin gruppe, for å korrigere avvik. Skal dette fungere må FIG-leder være i stand til å benytte konstruktiv kritikk.

Å kunne gi kritikk uten at det oppfattes som et personangrep, stiller krav til lederens kommunikasjonsevner. FIG-lederen må utøve godt skjønn med hensyn til koding og kanal for sin kritikk. Det er også viktig at FIG-lederen har en klar hensikt med sin kritikk. Hensikten må hele tiden være å skape bedre resultater for gruppen eller bedre gruppens kvaliteter, og ikke straffe enkeltpersoner.

Jevnt over erfarer vi at mange FIG-ledere kvier seg for å kritisere personer i sine grupper, og dette er trolig noe å jobbe mer med på lederutviklingsnivå.

Løse kritiske problemer

Under enhver innsats oppstår det nye problemstillinger, og enkelte av dem kan godt gå under merkelappen "kritiske". Det forventes at en FIG-leder, innen rimelighetens grenser, er i stand til å finne løsninger på stedet. Mye av FIG-lederens opplæring og trening går på å styrke nettopp denne egenskapen.

All erfaring viser at FIG-lederne viser stor grad av faglig soliditet og god kreativitet når det gjelder å finne løsninger på de kritiske problemer som oppstår. Handlekraft, er kanskje et begrep som kan passe på mange FIG-ledere.

Delegere

Det er tradisjonelt vanskelig for mange ledere å delegere. Ofte skyldes dette usikkerhet knyttet til forventninger til lederrollen. Både fra overordnet og underordnet nivå. Det er allikevel en forutsetning for FIG-leder at han evner å delegere oppgavene hans gruppe får. Han har ett ledernivå under seg (lagførere) som også er tiltenkt å bli delegert ansvar og myndighet.

Med hensyn til evnen til å delegere ser vi ett tydelig skille mellom de forskjellige typene innsats. Ved innsatser som defineres som redningstjeneste, der organisasjonsmodellen for redningstjenesten benyttes (Politidirektoratet, 2007), ser vi at FIG-leder i stor grad delegerer ansvar til sine undergitte. I situasjoner der gruppa opererer uten redningstjenestens organisasjon rundt seg, har FIG-leder en større tendens til å unnlate å delegere.

Involvere i beslutninger

Å trekke inn sine undergitte i beslutningsprosessene er noe det øves mye på i FIG-lederopplæringen. Hersey og Blanchards teorier om situasjonsbestemt ledelse (Høst, 2009) forutsetter at leder har kompetanse også på dette området. Vi ser stadig hvordan FIG-lederne endrer graden av de undergittes involvering i beslutninger basert på tidsfaktor, potensielle konsekvenser og de mellomliggende variablene.

Få til samhandling

En forutsetning for at organisasjoner skal fungere optimalt er at de forskjellige individene evner å samhandle. Graden av samhandling varierer fra organisasjon til organisasjon, og fra situasjon til situasjon. Allikevel er det viktig at FIG-leder alltid har et klart og bevisst forhold til dette. Samhandlingen som FIG-leder har ansvar for skjer i hovedsak innen egen organisasjon, men også forholdet til andre samarbeidende organisasjoner stiller krav til FIG-leders samhandlingskompetanse.

Håndtere konflikter

Konflikter kan oppstå på forskjellige nivåer. Det er mange måter å inndele dem på, men det er vanlig å dele inn i konflikt om sak og person. Det er viktig for en FIG-leder å sørge for å holde konfliktnivået på et slikt nivå at prestasjonene ikke forringes. FIG-leder skal være spesielt oppmerksom på personkonflikter, også når han selv er en del av konflikten. Dette krever stor modenhet som leder. Basert på kjennskap til FIG er det lite av personkonflikter ute i gruppene. Konflikter basert på fag er hyppigere, men ansees ikke som udelte negative.

Vise årvåkenhet overfor brukerbehov

Det er fra FIG-lederne alltid stort fokus på hva oppdragsgiverne (brukerne) trenger og ønsker. Dette vies også en del oppmerksomhet under FIG-lederopplæringen, men min erfaring tilsier at FIG-lederne er betydelig mer årvåkne for brukerbehovene enn det opplæringen skulle tilsi.

En forutsetning for at dette skal fungere er at det er etablert tilfredsstillende kommunikasjonskanaler med oppdragsgiver og hans representanter. Dette har FIG-lederne tradisjonelt stort fokus på, og er blant de tiltakene som raskest går i orden.

Samle informasjon

Å innhente relevant informasjon som angår sin egen gruppe er noe de fleste FIG-ledere bruker mye tid og ressurser på. De er normalt spesielt flinke til å avdekke relevante forhold innen gruppen, mens de når det gjelder informasjon om eksterne forhold er noe mer priggitt distriktets tjenestemenn.

Spre informasjon

Å videreformidle relevant informasjon til egen gruppe er en naturlig oppgave som ivaretas av FIG-lederne. Mange, men ikke på langt nær alle, tar også ansvar for å informere brukere/oppdragsgivere om relevant informasjon. Her finner vi store variasjoner, også innenfor de enkelte distriktene.

Representere enheten/organisasjonen

FIG-leder representerer uten tvil sin egen gruppe i møte med distriktets tjenestemenn. Det er også vanlig at FIG-leder får representasjonsoppdrag overfor eksterne samarbeidspartnere, uten at dette er direkte fastlagt i instruks for. All erfaring viser at FIG-lederne løser representasjonsoppdragene på en gunstig måte for etaten. FIG-leders nære kjennskap til hvordan Sivilforsvaret lokalt arbeider opp mot samarbeidspartnerne er et viktig bidrag. Videre opplever FIG-lederne selv det som en anerkjennelse, og derved også motiverende (Kaufmann & Kaufmann, 2009), å få denne typen oppgaver. Bygging av relasjoner mellom FIG-leder og ledere på samme nivå i samarbeidende organisasjoner, danner også basis for enklere og sikrere kommunikasjon under innsats (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Bedømme styrke og svakhet

Å bedømme egen gruppes styrker og svakheter er en forutsetning for at planlegging og gjennomføring av oppdrag skal gjennomføres på en sikker og hensiktsmessig måte. Selv om dette er en viktig oppgave for FIG-lederne, later det til at dette er et område som krever noe mer fokus. Trolig oppfattes det som illojalt å dokumentere og påpeke FIG'ens svake sider. Dette kan i så fall tilbakeføres til FIG-leders oppfattelse om gruppens og organisasjonens krav til hans rolle som FIG-leder.

Mellomliggende variabler

En viktig faktor i Høst's modell er det han kaller mellomliggende variabler. Med mellomliggende variabler mener han trekk hos de underordnede eller i egen organisasjon.

Høst tar for seg seks punkter som er sentrale.

1. underordnetes innsats
2. rolleklarhet og kompetanse
3. organisering av arbeidet
4. samarbeid og tilhørighet

5. ressurser og støtte
6. ytre koordinering

Disse punktene sees i en FIG-kontekst.

De underordnedes innsats

FIG-mannskapene er normalt svært opptatt av å gjøre en god jobb når de først er i innsats. Under øvelser og opplæring kan de bære preg av demonstrativ passivitet, men det er svært sjelden dette skjer under faktiske oppdrag. Høst antyder at dette kan ha noe med hvorvidt oppgavene oppfattes som interessante og utfordrende, og dette stemmer bra med forskjellen i innsats fra øvelse/opplæring til reelle innsatser.

Rolleklarhet og kompetanse

Rollene i en FIG er normalt godt definert på forhånd. Riktignok oppfordres FIG-lederne til å tenke pragmatisk og kreativt i forbindelse med organisering av sine grupper. Allikevel opplever vi at både lagførere og mannskaper har oversikt over eget ansvarsområde og oppgaver.

Organisering av arbeidet

FIG'ens organisering av arbeidet er i liten grad forhåndsbestemt, og avgjøres med utgangspunkt i det gjeldende oppdrag og tilgjengelige ressurser.

Samarbeid og tilhørighet

Det varierer sterkt fra FIG til FIG hvor sterke bånd som er knyttet internt i gruppa. Noen grupper er preget av svært sterkt samhold, mens andre knapt vet hvem som er med i gruppa. De fleste FIG'er oppfordres til å styrke samholdet, innenfor relativt begrensede økonomiske rammer.

Ytre koordinering

FIG'ene er sterkt preget av ytre koordinering. Med unntak av den tiden de er i innsats, er de stort sett styrt av sitt distrikt, som tar ansvar for opplæring, rekruttering, utvikling, mv.

FIG'ens plass i forhold til andre avdelinger, både fra Sivilforsvaret og andre, blir også til en stor grad styrt av distriktets tjenestemenn.

Er Høst's helhetlige modell egnet for FIG-ledere?

Høst's modell er omfattende og det er åpenbart at Høst har hatt stabile organisasjoner i tankene når modellen er utformet. Det samme må sies om de underliggende teoriene og modellene som helhetsmodellen bygger på. Sivilforsvarets FIG'er er å så måte en atypisk organisasjon, og det er ikke automatisk gitt at teorier som passer på typiske organisasjoner automatisk er overførbare.

Faktorer som vanskeliggjør bruk av modellen er i første rekke at en FIG praktisk talt utelukkende eksisterer når det er oppstått en krise. Det finnes derfor ingen "normaltilstand" der vanlige forutsetninger for lederatferd finnes. FIG-leder mangler også mange av de mulighetene andre ledere har for påvirkning, utvikling og evaluering over tid. FIG-leders myndighet er også svært tidsbegrenset, og direkte relatert til oppgavene som skal løses. I prinsipiell forstand opphører strengt tatt rollen som FIG-leder å eksistere mellom oppdragene.

Allikevel er mesteparten av Høst's helhetsmodell såpass generelt utformet at den kan benyttes, også mot FIG-ledere. Modellen gir ikke minst et sett med begreper som vil gjøre arbeidet med utvikling av FIG-ledere enklere.

Konklusjon

Selv om Høst's modell for ledelse trolig er rettet mot bedrifter og stabile organisasjoner, er fellesnevnerne med FIG så vidt mange at Høst's helhetlige ledelsesmodell fungerer tilfredsstillende. Først og fremst som en begrepsmodell for FIG-ledelse, men med enkelte endringer, og en del mer empiri, også som basis for en normativ modell.

Litteraturliste

Eid, J., & Johnsen, B. H. (2006). *Operativ psykologi, 2.utg.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Høst, T. (2009). *Ledelse - en helhetlig modell.* Oslo: Universitetsforlaget AS.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer, 3. utgave.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Justis og politidepartementet. (2010, Juni 25.). LOV 2010-06-25 nr 45: Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og Sivilforsvaret (sivilbeskyttelsesloven).

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse 4, utg.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Politidirektoratet. (2007). *Politiets beredskapssystem del 1.* Oslo: Politidirektoratet.