



Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse?

En sammenlignende studie

Masteroppgave i Public Administration
Karlstads universitet / Høgskolen i Hedmark

Av:

Jomar Kjevik

Anders Næstad Bjølseth

Veileder:

Erik Fjell

11. Januar 2008

Forord.

Ledelse i organisasjoner oppfattes på forskjellige måter. Hva ledelse egentlig er og hvilke forskjeller de ulike nyansene inneholder er interessante forhold å se på. Her er det flere forhold som kan spille inn på hva man synes er en sunn og god ledelse på en arbeidsplass. Dette kan være annerledes ved en annen arbeidsplass hvor kultur- og organisasjonsstrukturen, kodeksen, er annen. Ledelse er en viktig funksjon i alle organisasjoner. Dette gjør ledelse til et spennende område å utforske.

Temaet ledelse er det skrevet mye om, og mange er opptatt av det. De fleste av oss er i en eller annen retning utsatt for ledelse

I denne masteroppgaven ønsker vi å undersøke de områder som har med situasjonsbestemt ledelse og teorien om ledelse som funksjon. Disse to teoriene vil vi videre bruke i vår oppgave som verktøy for å forstå forskjeller og likheter mellom militær og sivil ledelse.

Vi har begge vår yrkespraksis i Hæren, avdeling TRADOK, henholdsvis ved Krigsskolen og Ressurs og service avdelingen. Ved siden av våre heltidsstillinger har vi studert Master of Public Administration, som er et samarbeidsprosjekt mellom Karlstads Universitet og Høgskolen i Hedmark.

Vi ønsker å takke alle de som har bidratt til at vi har kunnet gjennomføre våre studier over to og et halvt år, og som nå avrundes med denne avsluttende Masteroppgaven.

Vi vil spesielt takke våre nærmeste for den støtte de har gitt, og den tålmodighet de har utvist overfor oss i løpet av denne perioden. Vi vil takke våre bidragsytere til denne oppgaven, for velvillig å ha stilt opp til intervjuer. Vi vil i tillegg takke dere andre medspillere for å ha brukt tid til å lese over og stille kritiske spørsmål ved oppbygning og leservennlighet underveis.

Vår arbeidsgiver ved flere sjefer fortjener også en takk for å ha gitt oss muligheten til å kunne delta på dette studiet. Vi håper at vi gjennom vår utvidede kunnskap, kan bidra med å gi noe tilbake til vår virksomhet.

Vi vil ikke minst takke veileder for konstruktive anbefalinger, råd og støtte underveis, som
brakte oss videre i vår prosess for fremdrift og forståelse.

Takk til dere alle!

Oslo, Elverum, 11. Januar 2008

Jomar Kjevik

Anders Næstad Bjølseth



Navn

Jomar Kjevik og Anders Næstad Bjølseth



Dato:

11.01.2008

MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION

Tittel:

Hva er forskjellene og likhetene på militær og sivil ledelse?

Problemstilling og forskningsspørsmål:

Hva er forskjellene og likhetene på militær og sivil ledelse?

Forskningsspørsmålene har vært som følger:

1. Hvilke utfordringer ligger i å lage mål i en organisasjon?
2. Hvordan løses problemer og utfordringer i hverdagen?
3. Er det noen spesielle språk- og uttrykks- former som kommer til syne?
4. Uttrykkes noen spesielle holdninger ved arbeidsplassen?
5. Hvorledes utøves ledelse?

Sammendrag:

Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvilke forskjeller og likheter det er mellom offiseren som kontorsjef og mellomlederen i kommunen i tilsvarende stilling. I vår oppgave har vi tatt for oss dette forholdet i en administrativ kontekst. Dette fordi vi da vil kunne ha arenaer som er tilnærmedesvis like. Vår motivasjonen for å skrive oppgaven har, for oss som er offiserer av profesjon, vært å se hvilken leder og menneske det finnes bak den militære fasaden. Vi tenker da på myten om den høye, strenge, regelstyrte offiseren som er uten følelser og kun tenker på å løse oppdraget koste hva det koste vil. Vi har ikke funnet mye annet materiale som vi har kunnet kontrollere oss mot. Vi har kanskje funnet ut noe andre kan nytte etter oss.

Teoretisk forankring:

Vi har tatt utgangspunkt i Erik Johnsen's bok "Ledelse". Boken representerer en systemteoretisk tilnærming og fokuserer på ledelse som funksjon. Johnsen er opptatt av ledelse som en målsettende, problemløsende og språkskapende atferd. I tillegg til dette har vi trukket veksler på teorier som fokuserer på lederens lederstil, såkalt situasjonsbestemt teori.

Metode/forskningsdesign:

Vi jobbet med å lage en best mulig problemstilling, det var en utfordrende oppgave. Arbeidet med intervjuguiden ble også en utfordring. Vi laget en intervjuguide hvor vi tok utgangspunkt i våre forskningsspørsmål som vi ønsket svar på. Når forskningsdesignet var klart startet vi med å kontakte aktuelle informanter. Disse takket ja til å stille opp til intervju, uten å måtte bli overtalt til det. Etter at intervjuene var ferdig, startet arbeidet med å transkribere og sortere materialet for bearbeiding. Det bearbeidede materialet dannet grunnlag for vår analyse, tolkning og drøfting.

Konklusjon:

Vi fant at forskjellene mellom militær og sivil ledelse i hovedsak skyldes faktorer som utdanning, kultur og språklige forhold. Likhetene var derimot i flertall, hvor dette med å være tilgjengelig og sanse organisasjonen var gode momenter.

**Name**

Jomar Kjevnik and Anders Næstad Bjølseth

**Date:**

11.01.2008

MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION**Title:**

What are the differences and similarities between military and civilian leadership?

Topic:

What are the differences and similarities between military and civilian leadership?

The following questions have been discussed in the thesis:

1. What are the challenges in creating objectives for an organisation?
2. How are the problems and challenges solved in everyday working life?
3. Is a particular type of language used in the organisation?
4. Are there any attitudes that are specific to the organisation?
5. How is leadership executed?

Summary:

The aim for this thesis has been to study the differences and similarities between the officer as a administrative leader and the administrative leader of a local council. Being professional officers, our motivation to write this thesis has been the desire to see what type of leader and human being exists behind the military façade. Is it true, as myth ha it, that officers are tall, strict rule-ridden people without emotions whose only thought is to solve their mission, whatever the cost.

We have not found any previous work that has studied the same question, so it has not been possible to check whether our finings correspond with or differ from other finings. However, it is our hope that our work can be of use to others. where not able to find former scientific work that had the same scientific problem so we had few possibilities to look into papers to control our work, but we hope others can use our work after we have finished with it.

Theoretical fundament:

Our point of departure for this study has been the book *Management – a book about leader roles* by Erik Johnsen. Johnsen discusses leadership in the perspective of objectives, problem-solving and language. In addition to Johnson`s book, we have also studied theories that focus on situational leadership.

Method / research design

The task of finding a specific topic was challenging, and so was the work with the interview guide. We made an interview guide based on the questions that we wanted to find an answer to. The interviewees that we contacted were all willing to participate. After the interviews had been carried out, we started sorting and transcribing the material, and this material was the basis of our analysis, interpretation and discussion.

Conclusion:

Our findings show that the differences between military and civilian leadership are due to factors like education, culture and language. There were more similarities than there were differences.

**Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse?
Masteroppgave i offentlig forvaltning**

Jomar Kjevik

Anders Næstad Bjølseth

Innhold

Innhold	1
1 Innledning	3
1.1 PRESENTASJON AV TEMA – SITUASJONSBEKRIVELSE.....	3
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	3
1.3 AVGRENSNING.....	3
1.4 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	5
1.5 FORSKNINGSDESIGN.....	5
1.6 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	5
1.7 KAPITTELFORDELING.....	6
1.8 SAMMENDRAG.....	6
2 Organisasjonene oppbygging og virkemåte	8
2.1 INNLEDNING.....	8
2.2 MILITÆRET.....	8
2.3 DET SIVILE.....	9
2.4 SAMMENDRAG.....	12
3 Metode i forhold til egen undersøkelse	13
3.1 INNLEDNING.....	13
3.2 PRESENTASJON AV FORSKNINGSDESIGNET.....	13
3.3 BRUK AV METODEN I DATAINNSAMLING.....	15
3.4 DATAINNSAMLING.....	16
3.5 DATAANALYSE.....	20
3.6 ETISKE BETRAKTNINGER.....	25
3.7 SAMMENDRAG.....	27
4 Teorier om ledelse	28
4.1 INNLEDNING.....	28
4.2 SITUASJONSBETINGET LEDELSE.....	29
4.3 LEDELSE SOM FUNKSJON.....	33
4.4 MÅLSETTENDE ATFERD.....	34
4.5 PROBLEMLØSENDE ATFERD.....	36
4.6 SPRÅKSKAPENDE ATFERD.....	38
4.7 SAMSPILL MELLOM MÅLSETTENDE, SPRÅKSKAPENDE OG PROBLEMLØSENDE ATFERD.....	40
4.8 BRUK AV DEN SAMMENFATTENDE LEDELSESTEORI OPP I MOT PROBLEMSTILLINGEN.....	40
4.9 VÅR SKISSE TIL Å FORSTÅ LEDELSE I ORGANISASJONER.....	41
4.10 SAMMENDRAG.....	45
5 Analyse og drøfting	46
5.1 INNLEDNING.....	46
5.2 SITUASJONSBETINGET LEDELSE.....	46
5.3 MÅLSETTENDE ATFERD.....	54
5.4 PROBLEMLØSENDE ATFERD.....	64
5.5 SPRÅKSKAPENDE ATFERD.....	75
5.6 SAMMENDRAG.....	78
6 Oppsummering og konklusjon	80
6.1 INNLEDNING.....	80
6.2 KONKLUSJON.....	80
6.3 ER FORSKNINGSSPØRSMÅLENE BESVART.....	81
6.4 HOVEDKONKLUSJON.....	82

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse?

Masteroppgave i offentlig forvaltning

Jomar Kjevik

Anders Næstad Bjølseth

6.5 AVSLUTNING OG VEIEN VIDERE	82
Tabelloversikt	83
TABELL 1: KOMPETANSE	83
Figuroversikt.....	83
FIGUR 1: BALANSERE LEDERSKAP OG STYRING, (HÅNDBOK I LEDERSKAP FOR LUFTFORSVARET, 1995: 23).....	7
FIGUR 2: AKTIV LYTTING, FRA BOKEN, (HÅNDBOK I LEDERSKAP FOR LUFTFORSVARET, 1995: 197).....	19
FIGUR 3: SJEFS- OG MEDARBEIDERORIENTERT LEDELSE, (BUSCH, VANEBO, 2003: 306).....	30
FIGUR 4: HERSEY OG BLANCHARDS MODELL FOR LEDERATFERD(BUSCH, VANEBO, 2003: 309).....	31
FIGUR 5: VALGETS KVAL, (HÅNDBOK I LEDERSKAP FOR LUFTFORSVARET, 1995: 393).....	32
FIGUR 6: MODELL FOR LEDERATFERD, (JOHNSEN, 1986: 30).....	33
FIGUR 7: MODELL FOR Å SE KOMPLEKSITET I PROBLEMLØSENDE ATFERD, (JOHNSEN, 1986: 40).....	38
FIGUR 8: VÅR MODELL FOR Å FORSTÅ LEDELSE I EN KONTEKST	42
FIGUR 9: GAP MELLOM NÅ SITUASJON OG ØNSKET SITUASJON, (HÅNDBOK I LEDERSKAP FOR LUFTFORSVARET, 1995: 393).....	55
FIGUR 10: ANALYSE / SYNTSEFASE, FRA BOKEN, (HÅNDBOK I LEDERSKAP FOR LUFTFORSVARET, 1995: 253).....	68
FIGUR 11: KOMPETANSEPÅFYLL, (HÅNDBOK I LEDERSKAP FOR LUFTFORSVARET, 1995: 97).	72
Vedlegg.....	83
1. HÆRENS OFFISERSKODEKS	84
2. STYRINGSPLATTFORM FOR ELVERUM KOMMUNE	85
3. INTERVJUGUIDE	86
4. BREV TIL INFORMANTER	89
5. KONSENTRAT.....	91
Litteraturliste.....	92

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

1 Innledning.

1.1 Presentasjon av tema – situasjonsbeskrivelse.

Vi har valgt å se på forskjeller og likheter mellom militære og sivile ledere i deres måte å utøve ledelse. Dette på grunnlag av at personer i begge grupper påpeker forskjeller mellom dem.

1.2 Bakgrunn for valg av tema.

Vi som er offiserer av profesjon ønsket å undersøke om det var forskjeller og likheter på ledelse i militære sammenheng versus sivil sammenheng. Noen hevder at offiseren er den høye, mørke, strenge, regelstyrte personen som er uten følelser og kun tenker på å løse oppdraget koste hva det koste vil. Finnes det en leder og et menneske bak denne myten.

1.3 Avgrensning.

Vi har valgt å se på ledelse innenfor den militære siden, i Hæren, på et mellomledernivå opp mot en sivil side innenfor kommunal sektor og mellomledernivået der. Dette fordi ingen av disse virksomhetene har noe krav om fortjeneste. Begge har derimot krav om å maksimere bruken av de tildelte budsjettmidler og å yte best mulig service overfor "brukerne" på en for samfunnets beste måte. Vi valgte å holde oss til mellomledere på et administrativt nivå. Dette fordi vi der kunne finne flest informanter i et segment hvor lederen fortsatt kunne lede og likevel hadde en viss avstand til utførelsesnivået.

Vi vil understreke at vår undersøkelse er gjort på militære ledere i fredstid. Vi har ikke undersøkt militære som er i skarpe oppdrag i utlandet. Dette gjør at muligheten for sammenlikninger mot sivil side er god. Det vil være i forbindelse med administrativ drift i fredstid at undersøkelsen vil ha sitt fokus.

Det finnes oppfatninger om at militær ledelse er forskjellig fra sivil ledelse. Disse oppfatningene er bakgrunnen for vårt valg av tema. Vi ønsker å undersøke om disse oppfatningene, som kommer både fra militær og sivil side, stemmer.

Her vil det være interessant å se på militære ledere med en operativ bakgrunn (lede kampavdelinger) i en administrativ kontekst, versus sivile ledere i sivil administrasjon. Vi

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

ønsker ikke å skille mellom de militære som tidligere har vært i utenlandstjeneste, og de som ikke har vært det. Vi poengterer derimot at operativ i dette tilfellet er en karrierevei kontra den administrative karriereveien for de militære. Dette kommer av at mange militære ledere i stor utstrekning har sine ledelseserfaringer i fra det å kommandere personell i stressede og pressede situasjoner. Disse erfaringene kommer i stor grad fra det å lede kampavdelinger. På sivil side er ikke slike erfaringer like vanlig.

De militære som har erfaringer fra å jobbe i stressede og pressede situasjoner, har de noen fordeler i en administrativ kontekst? Vi har i oppgaven ikke fokusert på stressede situasjoner. Likevel kan en stille seg spørsmål om de militære trekker med seg beslutningserfaringer i fra det å lede i stressede situasjoner. Dette sett opp mot sivile ledes avgjørelser ofte tas i mindre stressede situasjoner og med en lengre betydningshorisont. I dette legger vi at en militær leder i en stresset situasjon kan foreta avgjørelser som der og da er korrekte. Dette for å fylle en hensikt i en begrenset del av et oppdrag. Dette avgrensede oppdraget er ikke nødvendigvis synlig i en helhet for den som utøver aktiviteten. Dette til tross for at det gir mening i å utføre aktiviteten. Overført vil avgjørelser i denne sammenheng kunne bli kritiske når de får virke over tid i en administrativ kontekst. Effektive strakarmsløsninger vil kunne vise seg å ha uønskede sideeffekter.

Administrativ kontekst.

Med administrativ ledelse mener vi i hvilken ramme en utøver ledelse overfor andre. I denne rammen vil det ligge en leders initiativ til å utarbeide nye regler/prosedyrer eller fornye disse. Det overordnede for denne ledelsen er å skape systemer og orden i en formell organisasjon (Erik Fjell: 2005). Hensikten med å velge denne konteksten ligger i at vi ønsket å avgrense oppgaven. Dette fordi ledelse for de militære kan spenne fra å drive humanitære operasjoner (bygge skoler etc.) til å drive høyintensitets angrepskrig (ødelegge andre mennesker og utstyr). Kontekst er i vår sammenheng satt til å være administrativ. I denne rammen finner vi derfor ikke ledelse på skadesteds plasser, brannutrykning, gateopptøyer eller krigshandlinger. Vi finner ledelse i en vanlig kontor hverdag. En slik kontorhverdag inneholder møter, saksforberedelser, saksfordeling, fremlegging av saker, administrasjon av bestemmelser etc. Saker for avdømming og forhold til eksterne/interne aktører og tillitsvalgte vil også omfattes av konteksten.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål.

Vi har for vår oppgave tatt utgangspunkt i problemstillingen nedenfor:

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse?

For at problemstillingen vår skulle kunne besvares måtte vi lage forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmålene skal være den ”røde” tråden i arbeidet vårt.

1. Hvilke utfordringer ligger i å lage mål i en organisasjon?
2. Hvordan løses problemer og utfordringer i hverdagen?
3. Er det noen spesielle språk- og uttrykks- former som kommer til syne?
4. Uttrykkes noen spesielle holdninger ved arbeidsplassen?
5. Hvorledes utøves ledelse?

Ved å ha disse forskningsspørsmålene opp mot problemstillingen, mente vi det kunne gi fruktbare intervjuer gjennom en god intervjuguide. Dette vil gi grunnlaget for interessante observasjoner i analyse og drøftningsfasen.

1.5 Forskningsdesign.

Vi fant lite forskning rundt den problemstillingen vi hadde valgt. Det betydde at vi selv måtte starte undersøkelser som kunne gi oss den informasjonen vi trengte om temaet. Vi hadde valget mellom å gjøre spørreundersøkelser med mange respondenter, eller å gjøre intervjuer med noen få informanter. Vi valgte å gjøre intervjuer med en gruppe mennesker som vi mente kunne gi relevante og troverdige svar innenfor temaet. Vi ønsket å gjøre undersøkelsen i et sammenlignende perspektiv med en Grounded Theory tilnærming til intervjuene. Deretter vil vi transkribere og klargjøre intervjuene for analyse og drøfting. Vi kommer nærmere tilbake til metoden i kapittel tre.

1.6 Oppbygging av oppgaven.

Innledningskapitlet gir bakgrunnsopplysninger for hele oppgaven. Der har vi beskrevet tema og bakgrunn for det. I tillegg har vi problemstilling og forskningsspørsmål, forskningsdesign

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

og oppbygging av oppgaven. Under oppbygging av oppgaven har vi listet hvem som har hatt ansvaret for de forskjellige punktene i oppgaven.

Kapittel to tar for seg de organisasjoner hvor våre informanter kommer fra, og i hvilket system de jobber. Kapittel tre tar for seg hvordan metoden i forskningsarbeidet har vært, og hvilke utfordringer det ligger i dette. I tillegg kommer vi inn på hvordan data er blitt analysert. Kapittel fire tar for seg hvilke teorier vi har valgt å anvende. Kapittel fem tar for seg de funn vi avdekket og drøfter disse. Kapittel seks oppsummerer og konkluderer de funn vi har gjort, samt antyder noen mulige veier for fortsatt forskning på området.

1.7 Kapitelfordeling.

Nedenfor er det en listing av hvem av oss som har vært ansvarlig for de forskjellige delene i denne oppgaven.

- Kap. 1, Del 1.1 – 1.7 ansvarlig Anders, 1.8 Begge
- Kap. 2, Del 2.1, ansvarlig Anders, 2.2, ansvarlig Jomar, 2.3 ansvarlig Anders, 2.4 ansvarlig Jomar
- Kap. 3, Del 3.1 - 3.8 ansvarlig Anders,
- Kap. 4, Del 4.1, ansvarlig Anders, 4.2, ansvarlig Jomar, 4.3 - 4.7 ansvarlig Anders, 4.8 ansvarlig Jomar, 4.9, ansvarlig Anders, 4.10 ansvarlig Jomar.
- Kap. 5, Del 5.1 ansvarlig Anders, 5.2 ansvarlig Jomar, 5.3-5.5 ansvarlig Anders, 5.6 ansvarlig Jomar
- Kap. 6, Del 6.1 ansvarlig Anders, 6.2 ansvarlig begge, 6.3 ansvarlig Anders, 6.4-6.5 ansvarlig begge.

1.8 Sammendrag.

I dette kapittelet har vi tatt for oss presentasjon av tema med begrunnelse og hvorfor vi har valgt dette. Vi synes dette var et interessant tema spesielt fordi man ofte møter fordommer på hvordan en offiser leder. Når vi sier fordommer så mener vi både positive og negative forhold. Vi håper å kunne si noe om dette når oppgaven er fullført. Det har vært nødvendig for oss å avgrense oppgaven. Dette har vært viktig for at vi skulle skape mest mulig like forutsetninger

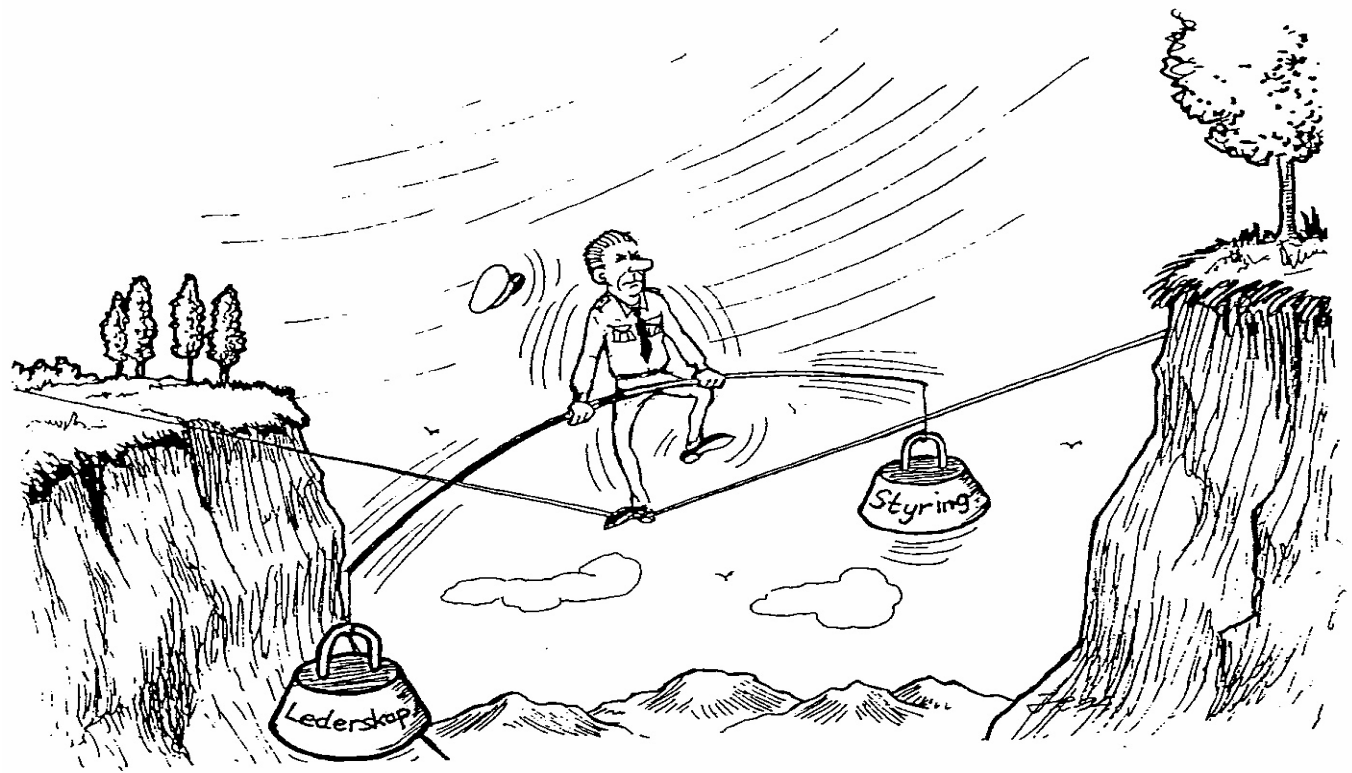
Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse?
Masteroppgave i offentlig forvaltning

Jomar Kjevik

Anders Næstad Bjølseth

for begge gruppene informanter. Dette for å unngå feilkilder som vil påvirke resultatet vårt. Forskningsspørsmålene har hele tiden vært en rød tråd for oss. Disse har vi skimtet over til når vi har vurdert om vi er på riktig vei. Når det gjaldt forskningsdesignet fant vi tidlig ut at vi måtte bruke intervjuformen. Tilnærming til intervjuene fra et "Grounded Theory" ståsted har også vært riktig for oss, da dette har gitt oss handlefrihet under gjennomføringen av intervjuene. Videre har vi grovfordelt kapitlene oss i mellom, mest for å ha struktur på oppgaven. Vi har jobbet inne på ansvarsområdene til hverandre når det har vært nødvendig. Kapittel en er et kapittel som danner grunnlaget for oppgaven, og det forteller hva leseren kan forvente seg videre.

Neste kapittel omhandler de miljøene og arenaene som våre informanter beveger seg i, og er ledere i. Grunnen til at vi vil skrive om disse miljøene og arenaene er for å gi leseren et innblikk i forskjeller og likheter ved informantenes organisasjoner. Forholdene vi tar opp er viktige når vi senere skal gjøre våre drøftinger i kapittel fem.



Figur 1. Balansere lederskap og styring, Håndbok i lederskap for Luftforsvaret, 1995: 23.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

2 Organisasjonene oppbygging og virkemåte.

2.1 Innledning.

For å kunne forstå innenfor hvilken organisasjonell ramme undersøkelse er gjort, må vi se nærmere på de to forskjellige organisasjonene. Militæret med vekt på Hæren og det sivile med vekt på Elverum kommune. Vi har valgt å beskrive én kommune. Dette fordi våre informanter kommer fra kommuner med lik administrativ oppbygging (to-nivå). Hæren på sin side er også fremstilt på en mindre detaljert måte enn den egentlig er. Grunnen for disse forenklinger er at vi kun ønsker å ta med de forhold som er vesentlige for oppgaven. Dette med hensyn på vår analyse og drøfting i kapittel fem. Vi vil først ta for oss militæret med vekt på Hæren, for deretter å se nærmere på kommunen.

2.2 Militæret.

Vi har her valgt å se på noen forhold ved militæret vi synes det er viktig å ha kunnskap om. Dette gjør vi for ikke å miste fokuset, da det militære kan være et omfattende felt.

Militæret som organisasjon har en hierarkisk oppbygging med en klassisk linje - stab funksjon. Henry Fayol (Borgen, 1994: 44-48) beskriver dette som en organisasjon med ledelsen øverst og arbeiderne, her soldaten, nederst. Videre skisserer han ledelsens oppgaver som planlegging, styring og kontroll noe som er likt det vi har i militæret i dag, sett i grove termer.

Militæret som utdanningsinstitusjon baserer seg på livslang læring innenfor forskjellige nivåer. Utdanningene har en varighet fra 6 måneder til 3 år. Det er slik at man søker seg over til neste nivå hvis man ønsker å avansere, eller man kan ta mer utdanning innen det nivået man jobber innenfor, for å bli der. Årsaken til at mange ønsker å la karrieren flate ut horisontalt kan være flere. De vanligste årsakene er geografisk tilknytting og familie, noe som gjør at man velger å slå rot et sted, og dermed prioriterer horisontal karriere. De prioriterer da stabilitet, fremfor å avansere oppover i gradssystemet, da dette krever mye reising og flytting.

Utdanningen er ganske unik med tanke på ledelsespraksis. Dette fordi det ikke bare skjer i forhold til et teoretisk pensum, men også i stor grad på praksisarenaer med trening i å lede.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Ledelsesutdanningen strekker seg fra det å kunne undervise og instruere, til i ytterste konsekvens å delta i krig, med de ekstreme aspektene det medfører.

Vi velger å beskrive informantgruppen vår fordi dette er med på belyse en del av årsaksforholdene i drøftingen som kommer senere i kapittel fem. Hæroffiserene våre er i alderskategorien 37-47 år, de har gått krigsskolen og har gått den gamle stabskoleordningen. De har vært avdelingssjef på kompaninivå og har tidligere i karrieren vært operativ, men har i dag en mer administrativ jobb. Dette har for vært et bevisst valg, eller at man har en "pause" før man søker nye og andre lederutfordringer.

Hæren har en egen offiserskodeks (se vedlegg 1) som er en rettesnor for hvordan det forventes at en Hæroffiser skal være. Den er tuftet på militærets verdigrunnlag og Hærens kjerneverdier. Hovedinnholdet er at en offiser skal være modig, det vil si at han overvinne sin frykt. Han er handlekraftig, det vil si at han ser muligheter. Han er dyktig, det vil si at han har faglig innsikt. Han er omsorgsfull, det vil si at han tar vare på sitt personell og han er lojal i form av at han er til å stole på. Det å oppfylle alle disse punktene som er nevnt er ikke like lett til enhver tid. Det er likevel en rettesnor som offiseren kan forholde seg til.

Militærets plass i samfunnet er fortsatt sentral, da vi i Norge fortsetter med verneplikten, og på denne måten opprettholder kontakten med folket. Det er fortsatt meget viktig for militæret å ha troverdigheten ovenfor samfunnet. Dette fordi militæret er en del av den helhetlige samfunnsstrukturen i dag.

2.3 Det sivile.

Alle kommuner har noe likt ved seg. Dette ved at de har en politisk-administrativ styringsstruktur. Alle kommunene skal levere tjenester til kommunens befolkning. Våre informanter kommer fra forskjellige kommuner. Felles for disse kommunene er at de har lik administrativ oppbygning. Dette gjør at vi kun refererer til kommunen (Elverum) som samlebegrep for de tre kommunene.

Alle dagens kommuner har en politisk overbygning. Denne overbygningen gir styringssignaler til administrasjonen om hvilken retning politikerne ønsker at kommunen skal gå i. Den politiske sammensetningen kan endres ved hver valgperiode. Likevel vil det være gitt mange føringer på hva kommunen skal levere av tjenester, som lokalpolitikere ikke kan overprøve. For å utføre de politiske bestemmelser eller lovpålagte oppgaver finner vi den kommunale administrasjonen som forvalter kommunens ressurser.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Det finnes flere måter å organisere oppbygningen av kommune på, i Norge er det to modeller som går igjen.

Tradisjonelt har det i Norge vært kommuner som har vært organisert etter en "hierarkisk sektormodell med flere nivåer", typisk sektormodell. (Sandkjær Hansen, Helgesen, Vabo, 2005:190). Denne måten og organisere kommunens drift er sammenfallende med hvorledes den politiske styringen er organisert. Denne organisasjonen kjennetegnes ved at den er delt opp i etater.

Den andre og nyere måten å organisere på er å gjøre organisasjonen flatere, med kortere vei mellom rådmann og enhetsleder. Denne måten og organisere administrasjonen på fikk sitt gjennombrudd på slutten av nittiårene. Denne er inspirert av *New Public Management (NPM)*, eller som vi kaller det på norsk, *Ny offentlig styring*.

Mange kommuner valgte å gå vekk fra sektor organiseringen. Dette skjedde i 1993 med innføringen av kommuneloven (Lov 1992-09-25 nr 107). Denne innføringen medførte at kommunene selv kunne utforme sin egen organisasjon mest mulig hensiktsmessig. Dette tillot kommunene å lage organisasjoner som mer lignet "kråkeslott". Dette fordi kommunene da valgte en type organisering for et område og en annen for et annet område. Denne fristillingen har medført at kommunene legger ansvaret for personal, økonomi og resultater så langt som mulig ned i organisasjonen. Som eksempel ligger nå i stor grad ansvar for budsjettering, økonomioppfølging og personalplanlegging ved de enkelte resultatenheter. Denne måten å organisere kommuner på gir seg utslag i administrative strukturer. De er flate og har forskjellige resultatenheter. Det kalles flat struktur eller to-nivå, sett opp mot de tidligere sektoriserte flernivå modellene.

Vår kommune er en typisk to-nivå kommune, hvor de forskjellige enhetsledere er med i kommunens ledergruppe. Det at enhetslederne er med i kommunens ledergruppe medfører at de kan ta del i tverrprioriteringer med hensyn til økonomi etc. internt i kommunen. At de er en del av ledergruppen medfører en viss fare for at det kan være vanskelig å nå frem med faglige argumenter enn ved en flernivå-modell. Dette løses praktisk ved at de i rådmannens stab fungerer som et team som får en koordinerende myndighet på vegne av rådmannen. Dette blir da å anse for et fora, hvor det jevnlig utveksles erfaringer, og som setter fokus på ressursutnyttelse. De kan i nødvendig grad fatte vedtak eller gi uttalelser i ulike saker.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Den ansatte i kommunen er i mange tilfeller en profesjonsutøver, en sosialarbeider eller en forvalter (Hansen, Helgesen, Vabo, 2005: 17). Den kommunalt ansatte får da en rolle som formidler eller som forvaltningsansatt. I denne rollen vil vi finne en kommunal ansatt som innehar et høyt kompetansenivå for å ivareta sin funksjon.

Med en slik sammensetning av formalkompetanse i tillegg til en stor mengde av praksis gir dette en arbeidsstokk bestående av mange med høy utdanning og høy realkompetanse som dekker oppgaver i kommunen. Ved at en stor andel innehar høyere utdanning stiller det også krav til de som skal lede disse i form av at de kan snakke samme "språk". Dette vil vi komme tilbake til i kapittel fire og fem.

Norske kommuner er underlagt folkevalgte styre og er derved selvstyrte politiske enheter (Hansen, Helgesen og Vabo, 2005: 161 ff). Hvordan de har organisert seg har betydning for hvordan forholdet mellom administrasjon og politikere er. Dette kan medføre konsekvenser for tjenesteledet hvor den kommunalt ansatte skal gjøre sin jobb eller lede andre i utførelsen av denne.

Kommunelovens § 1 (Lov 1992-09-25 nr 107) "å legge forholdene til rette for et funksjonsdyktig kommunalt og fylkeskommunalt folkestyre" sier at folkestyret skal fungere. I dette ligger det bestemmelser om hvorledes den politiske organisering skal være som et minimum, sett opp mot innbyggertall.

De folkevalgte i kommunen har ansvaret for å fatte prinsipielle avgjørelser, samtidig som de i kommunen er bevilgende myndighet. De er ansvarlige for å organisere det politiske og administrative arbeidet i kommunen. De folkevalgte skal være kontrollerende og styrende for administrasjonen.

I forhold til sine oppgaver og ansvar skal politikerne stå til ansvar for de langtidsplaner og vedtak de fatter, og de driftsmessige konsekvenser deres vedtak vil kunne medføre.

Profesjonsutøveren vil ikke kunne ta ansvar for annet enn sine handlinger som utføres innenfor de gitte rammer. Profesjonsutøveren har på sin side et ansvar for å fortelle politikerne om konsekvensene av de vedtak som fattes og hvordan dette påvirker utøverens rolle overfor brukeren. Det vil i mange tilfeller være i dette skjæringsområdet mellom politikere og administrasjonen at konflikter kan oppstå. Profesjonsutøveren på sin side vil kunne oppleve brukernes mishagsyttringer direkte og indirekte via presse og annen omtale som et annet møte.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Elverum kommune har laget en plakat (se vedlegg 2) som på en enkel og oversiktig måte viser hva som er grunnverdiene i kommune. Denne plakaten er slått opp ved kommunens virksomheter. Plakaten gir de ansatte og brukere en påminnelse og opplysning om hva som skal leveres eller kunne forventes. Denne bruken av en kommunikasjonskanal bidrar til å bringe profesjonsutøveren og kommunen nærmere brukeren.

2.4 Sammendrag.

Vi har i dette kapittelet sett på organisasjonene til våre informanter, henholdsvis militæret, ved Hæren, og kommunen. Vi har sett på hvordan Hæren strukturelt er organisert, fordi organisasjonsstruktur kan si noe om hvordan menneskene i denne strukturen er. Videre har vi sett på utdanningsstrukturen. Det som er viktig og særegent med militæret og Hæren er at man baserer seg på livslang læring. Det at man har et utdanningsløp som dette fører blant til en del forhold som vi kommer inn på i vår drøfting i kapittel fem. Vi har også sagt noe om informantene i den militære gruppen fordi vi mener at dette vil gi bedre bilde på menneskene som er bakgrunnen for oppgaven. Vi sier også noe om Hærens Offiserskodeks fordi den på mange måter er visjonen offiseren prøver å etterstrebe. I denne sammenhengen danner den et bakgrunnsbilde på hvem offiseren er. Ser vi videre på de sivile går vi inn på strukturen for Elverum kommune.

Dette fordi den har lik organisering med de to andre kommunen som informantene våre kommer fra. Vi sier noe om de to vanligste måtene å strukturere dagens kommuner på. Kommuneloven gjør det slik at kommunene står ganske fritt til hvordan de vil organisere seg. Den vanligste måten å organisere seg på i dag er flat struktur, eller to - nivå modellen. Dette gjør det kortere fra toppen til bunnen, samt at ansvar legges lengst mulig ned i organisasjonen. Grunnen til at vi må vite noe om dette er fordi det sier noe om under hvilke forhold og forutsetninger informantene våre leder under. Det gir et nyttig bakteppe for å forstå drøftingen i kapittel fem.

Vi ser på de ansatte, som er våre informanter, og hvilken bakgrunn de har når det gjelder utdanning. Vi ser til slutt på utfordringene den ansatte har opp i mot politikere, da våre informanter i den sivile gruppen jobber tettere opp i mot disse.

Neste kapittel omhandler metoden vi har brukt i forhold til egen undersøkelse. Vi forteller hvordan vi har gått frem for å skaffe den nødvendige informasjonen for å kunne besvare vår problemstilling og våre forskningsspørsmål på en troverdig måte.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

3 Metode i forhold til egen undersøkelse.

3.1 Innledning.

Vi vil i dette kapittelet beskrive vår forskningsdesign. Designet er selve fremgangsmåten vi har benyttet for å samle inn data i undersøkelsen. Ved utarbeidelsen av forskningsdesignet omfattet det en rekke valg som hadde betydning for det videre forløp. Sammenhengen mellom problemstillingen, de data vi hadde behov for, og behandlingen av data for å kunne besvare problemstillingen, har ført til de valg vi har gjort. Vi vil derfor redegjøre for hvordan vi har bygget oppgaven, og hvorfor valgene ble gjort. Deretter beskriver vi momenter i forbindelse med datainnsamlingen. Dette er momenter som forberedelser, bruken av informanter, intervjuet, intervju-effekt og vår rolle under intervjuet. Videre vil vi ta for oss dataanalysen, herunder typer data, samling av data, analyse og en del om validitet og reliabilitet. Mot slutten vil vi ta for oss noen etiske sider ved vår forskning, før sammendraget.

3.2 Presentasjon av forskningsdesignet.

Forskningsdesignet skulle fremstå som en dekkende plan for hvordan vår oppgave var tenkt løst. I arbeidet med å finne hvordan dette skulle gjøres, stilte vi oss spørsmål om hva som skulle undersøkes og hvilke informanter vi skulle ha med. Gjennom denne prosessen kom vi frem til forskningsdesignet, som vi mener er en fremgangsåte som kan svare på problemstillingen på en troverdig måte.

Vi har valgt å gjøre en empirisk studie der vi har forsøkt å beskrive hvordan vi oppfatter og tolker de funn vi gjør, ikke hvordan de burde være. Med dette som utgangspunkt har vi gjennomført en eksplorerende undersøkelse. Vår intensjon har vært å få mest mulig innsikt og forståelse av hva som er forskjeller og likheter på militær ledelse og sivil ledelse.

I hovedsak skiller man mellom kvantitativ- og kvalitativt orienterte data som fremkommer ved ulike innsamlingsmetoder. Vi har som fremgangsmåte valgt en kvalitativ tilnærming, og for å svare på problemstillingen har vi valgt å bruke, intervju (dybdeintervju).

Vi valgte å bruke en kvalitativ undersøkelse, fordi vi mente at dette ville gi best resultater. Dette med grunn i at kvalitative undersøkelser ville gi oss et bedre innblikk i informantens hverdag. Informanten ville her selv kunne gi uttrykk for sine meninger innenfor området. Intervjuet ville i tillegg gi oss muligheten til å danne oss et bilde av hvordan denne personen

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

opptrer. Dette opp mot det å kunne få et inntrykk av en personlighet. Kvantitativ metode kunne vært nyttet i stedet, eller som et supplement, men vi mente at denne metoden ikke ville gi oss nok kontakt og nærhet til den vi intervjuet.

Under vårt arbeid med den metodiske tilnærmingen ble vi inspirert av Grounded Theory teknikk. Teknikken i denne sammenhengen går ut på at en stanser intervjuene når en kommer til en teoretisk metning. Denne metningen beskriver når informantene begynner å gjenta de samme svar på spørsmålene som stilles. Det som skjer er at datainnsamling og analyse foregår parallelt (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 82).

Grounded Theory kan utføres på alle former for meningsbærende materiale, men primært i forbindelse med intervju og observasjoner (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 173). Ved endringer av spørsmålene underveis vil man i stor grad helle over til Grounded Theory teknikken. Dette gjøres underveis, siden data analysers samtidig som intervjuene pågår. Etter første intervjurunde må det vurderes om man må gjøre flere intervjuer for ytterligere å avdekke områder man ønsker svar på. (Johansen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 82). Vi benyttet delvis denne tilnærmingen og teknikken i datainnsamlingen. Dette innebar for oss at vi sanset når de forskjellige kategoriene begynte å gjenta hverandre på de forskjellige spørsmål. Når dette skjer har man oppnådd det som kalles for *teoretisk metning*. Vi oppnådde metning etter det tredje intervjuet i hver kategori. Likevel gjennomførte vi det siste intervjuet i hver kategori. Dette for at avtalene var gjort og for at vårt læringsutbytte ville bli bedre.

Metoden syntes enkel, men var krevende å gjennomføre. Det kreves følsomhet i hva som er viktig å registrere og gir en mening. Hva hørte vi, hva så vi, og hva tolket vi inn i situasjonen?

Vi har ikke utelukkende brukt denne teknikken, men har valgt en type av denne teorien i forbindelse med intervjuene. Foruten dette utformet vi en intervjuguide til bruk under intervjuene.

Da vi foretok valg av datainnsamlingsmetode vurderte vi intervju som den mest hensiktsmessige metoden i forhold til vår problemstilling. Begrunnelsen ligger i at intervju og møte med intervjuobjektene gir større mulighet for dybde og innsikt i vårt tema. Dette i motsetning til om vi hadde valgt en annen metode, som for eksempel spørreskjema. Ved å ha brukt sistnevnte metode hvor mange mennesker blir stilt de samme spørsmålene om forskjellige påstander, gjerne med avkryssingsmuligheter, ville en slik tilnærming ikke dekke vårt behov for data på en optimal måte. Metodisk tilnærming gjøres med bakgrunn i valgt problemstilling.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Kvalitative data, er data som sier noe om innhold og egenskaper hos de som er med i undersøkelsen. Vi har brukt dybdeintervju til å samle inn kvalitative data. Ved å bruke denne innsamlingsmetoden er det typisk at man får mange opplysninger om få undersøkelsesenheter. Hensikten er å få innblikk i informantens oppfatning og meninger fra virkeligheten ved å stille spørsmål. Problemstillingen spør om hva forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse er, og for å få størst mulig innsikt og forståelse av dette, var det nødvendig å møte informantene direkte.

Vi har brukt dybdeintervju, strukturerte til semi- strukturerte intervjuer, som bidro til at vi fikk en god sammenheng i intervjuet, og en oppbygging som var logisk. Dette gav oss et innblikk i informantens hverdag og i organisasjonen rundt dem. Dette var viktig for oss når vi skulle bruke Erik Johnsens systemteori og teorier om situasjonsbetinget ledelse. Hvis man skal anvende disse teoriene er det selvfølgelig en fordel med en inngående og dypere kjennskap til stoffet. I tillegg til at det gir oss innblikk i hverdagen, gir det oss i tillegg et grunnlag for å gjøre måloppfattninger eller tolkninger av ledelse som funksjon og lederstil.

3.3 Bruk av metoden i datainnsamling.

Som en utfordring og forberedelse før gjennomføring av intervjuene utformet vi flere spørsmål. Dette var spørsmål som kunne være aktuelle å stille til våre intervjuobjekter. Vi bearbeidet spørsmålene og laget en liste, en intervjuguide (vedlegg 3), med relevante spørsmål som kunne være med på å besvare problemstillingen. Spørsmålene var av en slik art at vi forholdt oss til denne guiden ved hvert intervju. Dette forenklet arbeidet i etterkant, når svarene skulle tolkes. Ved hjelp av en intervjuguide kan man lettere tolke svarene på et likt grunnlag.

Intervjuguiden ble bygget opp i mot at vi skulle bruke Erik Johnsens systemteori og teorier om situasjonsbetinget ledelse. Samtidig med dette kontrollerte vi at forskningsspørsmålene og problemstillingen vi beskriver i kapittel en ble besvart. Dette for å få sammenhengen mellom problemstilling og metode. En sammenheng som igjen gir grunnlag for drøfting og analyse i lys av teoriene.

I prosessen med å lage intervjuguiden var vi spesielt oppmerksomme på at vi ikke lagde spørsmål som ville stanse intervjuet, eller bryte opp en dialog. Vi forsøkte å bygge opp spørsmålene slik at de skulle gi en naturlig utvikling under intervjuet. I forkant, før

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

intervjuene skulle gjennomføres, undersøkte vi hvorvidt vi kunne få tillatelse til å gjøre lydopptak av intervjuene.

En utfordring vi kunne komme opp i var personvern. Sett opp mot hva Johannessen, Tufte og Kristoffersen (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 96) skriver om i forhold til melde- og konsesjonsplikt, kan ikke vi se at vårt materiale faller inn under bestemmelser rundt dette. Av den grunn er det derfor ikke gjort noe i retning av å melde vår studie inn for *personvernombud for forskning*.

3.4 Datainnsamling.

Forberedelser til intervjuer.

Når vi hadde bestemt oss for hvilken teknikk vi ville nytte for å samle inn data, nærmet vi oss fasen, hvor vi skulle forberede intervjuene.

Som vi har omtalt tidligere med valg av forskningsdesign og forskningsspørsmål, så innebar dette at vi hadde en ledetråd å følge.

Ved å ta tak i tråden med forskningsspørsmål utviklet vi som nevnt i pkt 3.3 en intervjuguide. Denne guiden hadde sin bakgrunn fra forskningsspørsmålene. For at vi skulle være sikre på at intervjuguiden var god, måtte den testes først. Vi testet den for dynamikk og svarmuligheter. Når vi var fornøyde med utformingen og innholdet i intervjuguiden startet vi opp neste fase. Denne fasen besto i at vi lagde et ”introduksjonsbrev” til informantene (vedlegg 4). Vi ønsket å lage dette introduksjonsbrevet slik at informantene skulle få et hint om område for spørsmålene. I tillegg til dette innholdt også brevet en kort avklaring av aktuelle begrep. Dette gjorde vi for at informantene ikke skulle være usikre på begreper som de eventuelt ville bruke under intervjuet.

Med klargjort intervjuguide og introduksjonsbrev gjensto det å gjøre de nødvendige avtaler for å feste intervjuet i tid og sted.

Informantene.

Når vi skulle velge ut aktuelle informanter måtte dette gjøres med omhu, dette var en utfordring. Det kunne ikke være for stort sprik i ansvarsomfang og ledelsesomfang. Valget falt derfor på avdelingssjefen, kontorsjefen (major sjiktet) i Hæren og på virksomhetslederen, kontorsjefen i kommunen. Vi anså at disse hadde en likhet i funksjon på militær og sivil side. Aldersspennet informantene i mellom hadde en rimelig likhet, slik at begrepsapparat og

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

modenhet skulle være balansert. For oss var det ikke noe tema å forsøke å sette sammen en kjønnsbalansert gruppe. Vi mente at dette ikke hadde noen betydning i forhold til det vi var på jakt etter.

Vi hadde vært i kontakt med flere som hadde sagt seg villige til å stille opp til intervju. Når vi kom frem til tiden for intervjuer var derfor bare å gjøre avtalen slik at vi kunne komme i gang. Alle informantene vi hadde vært i kontakt med takket ja til å stille opp til intervju. Slik vår gruppe med informanter ble sammensatt mener vi at de som enkeltpersoner og grupper er troverdige

Intervjuene.

Alle informantene var på forhånd kjent med at vi ville stille spørsmål i forhold til ledelse. Dette hadde vi gjort for at de skulle ha en anelse om hva vi ville spørre om. Vi hadde ikke bekjentgjort noen av spørsmålene fra intervjuguiden for informantene på forhånd.

Som Johannessen, Tufte og Kristoffersen (Johannesen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 137) sier det i sin bok finnes det mange grader av strukturering av et kvalitativt intervju.

Vi hadde valgt å gjøre våre intervjuer strukturerte til semi- strukturerte som vi har nevnt tidligere. Dette gjorde vi for at vi skulle holde oss til temaet og den valgte strukturen. Dette lot oss føre informanten inn på de områder vi ønsket berørt i intervjuguiden. En annen grunn for dette er at det i analysefasen vil gjøre det lettere for oss å sortere dataene.

Før hvert intervju ble startet opp ble det innhentet samtykke til å nytte lydopptaker for å dokumentere innholdet i intervjuet.

Stedet hvor intervjuene blir foretatt vil også kunne prege resultatet. Vi gjorde våre intervjuer i en ramme som var kjent for informantene. De fikk selv velge hvor intervjuet skulle foregå.

Dette for at de ikke skulle føle seg underlegne eller på annen måte føle seg presset av situasjonen eller omgivelsene. For å unngå unødige avbrytelser, gjorde vi litt ekstra ut av at vi slo av våre egne telefoner, noe som medførte at informanten også gjorde dette uoppfordret.

Vi startet alle intervjuer med åpningsspørsmålet ” kan du beskrive en helt vanlig dag på jobben”. Ved at vi gjorde det på denne måten satte det informanten inn i et riktig intervjumodus. Åpningsspørsmålet skulle også bidra til å ufarliggjøre resten av intervjuet ved at det på en måte ble en ”isbryter”. Åpningsspørsmålet sa også noe generelt om den enkeltes rammer for hverdagen.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Vi gjorde oss notater under og etter hvert intervju. Dette var notater om hvordan informanten oppførte seg eller om det var områder som spesielt engasjerte. I tillegg gjorde vi oss også opp en mening om hvordan vi tolket informanten til å være ærlig å fri i samtalen.

Intervjueffekt.

Intervjueffekt er noe som en som forsker må kjenne til i forbindelse med intervjuer. Ved et intervju så kan det oppstå feilkilder og bi effekter. Det er dette som kalles intervjueffekt (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wägnerud, 2003: 293). Dette forklares med utfall av samspill mellom forsker og informant. Dette er forhold som enten kan være ubevisste eller bevisste fra forskerens side eller en tilpassning fra informantens side. Bevisst påvirkning fra forskerens side vil være å betrakte som fusk om det er vi som utførende forskere som gjør dette.

Vi var meget bevisst på at vi ikke skulle ha noen preferanser med hensyn til hvilke svar vi ønsket fra informantene. Slik at dette anså vi ikke som et problem fra vår side.

Feilkilder ved et intervju kan skyldes at informanten tilpasser sine svar til hva han tror at forskeren forventer. Under våre intervjuer opplevde ikke vi at noen av våre informanter tilpasset sine svar. Hvis våre informanter hadde tilpasset sine svar ville det vært langt vanskeligere å gjøre noe med.

Vi var to personer som gjennomførte intervjuer, slik at en mulig kilde til intervjueffekter gjennom forskjellige intervjuerne kan ha oppstått. Væremåten for vår del i tillegg til hvordan vi fremførte spørsmålene, kan ha påvirket svarene. Måten vi i intervjuet opptrer på overfor informanten vil kunne styrke en retning som informanten gir uten at denne egentlig mener det. Slik opptreden kan være et smil, et anerkjennende nikk, en kommentar som ”ja akkurat” eller tilsvarende kan bidra til at informanten nivellerer sitt svar. Informanten kan gjøre seg fortolkninger av hvordan kroppsspråk vi som forskere bruker og vil kunne bli påvirket av dette. Vi gjorde de to første intervjuene sammen, slik at vi skulle opptre og handle forholdsvis likt ved de resterende intervjuer.

Til intervjueffekter i kvalitative undersøkelser vil det i alle tilfeller kunne oppstå en intervjueffekt bare i egenskapen av at det foretas et intervju og at det settes et fokus. Vi kan ikke se bort fra at intervjueffekter har inntruffet under våre intervjuer. Dette fordi vi ubevisst kan ha uttrykt oss med nikk og ”ja” og så videre. I hvilken grad dette kan ha påvirket våre intervjuer vil det være vanskelig å si noen om. Til vår lærdom for senere er det viktig at vi kjenner til en mulig påvirkning fra intervjueffekt.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Vår rolle under intervjuene.

Som mastergradsstudent og intervjuer har man et ansvar for å bidra til at intervjuet blir best mulig. Vår hensikt med å gjøre intervjuer var å få et dypere innblikk i informantenes opplevelser, oppfatninger, meninger, tenkemåter og erfaringer sett fra deres ståsted. Som vi påpekte i forrige punkt var vi bevisste på at vi kunne påvirke informanten. Likevel vil vår rolle som intervjuer være å bruke intervjuguiden i det strukturerte perspektivet når informanten skulle ha behov for det. Dette innebar for oss at vi på spørsmål fra informanten bekreftet en retning eller vi spurte informanten om en utdypning. Vårt fokus var primært å vise interesse for informantens budskap og være aktivt lyttende.



Figur 2. Aktiv lytting, fra boken, Håndbok i lederskap for Luftforsvaret, 1995: 197

Under intervjuet var vi bevisste på hvordan vi oppførte oss. Vi var i tillegg påpasselige med hvordan vårt kroppsspråk kunne oppfattes av informanten. Ved at vi viste åpenhet for kommunikasjon med informanten følte vi at dette bidro til å skape trygghet. En trygghet som skal bidra til tillit og respekt mellom intervjuer og informant. En relasjon som vi følte ble bygget opp i forbindelse med intervjuet. Vi mente at det var viktig at denne relasjonen kunne bygges. Slik at det under intervjuet kunne avdekkes kunnskap basert på begrepsapparat, personlighet, kulturarv, kompetanse, organisasjonsforståelse og rammer.

Under slike kvalitative dybdeintervju som vi gjorde, blir det skapt en unik relasjon preget av tid og sted, hvor også vi som mastergradsstudenter blir en del av situasjonen. Denne

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

relasjonen blir preget av en *legitimitet* gitt av informanten i forhold til at det er et frivillig intervju. Dette vil vi komme tilbake til senere.

I forhold til informanten valgte vi som intervjuere å være iført et antrekk som var nøytralt. Vi søkte så langt det var mulig å ikke være for ulikt det som antageligvis ville være informantens arbeids antrekk (det var ett unntak, men dette var avklart på forhånd). Dette var det forholdsvis enkelt å forholde seg til når det gjaldt de sivile informantene, med grunnreglen om helt, pent, rent og passende. Når det gjaldt de militære informantene så valgte vi etter avveielser å gjøre disse i sivilt antrekk for vår del. Dette fordi vi ønsket å gjøre en liten forskjell på forsker og informant kontra at det ble en kollegial samtale. Dette var ikke en enkel avgjørelse, men vi valgte dette da vi mente at dette ville gi oss best resultater for intervjuene. Etter at vi hadde gjort de to første intervjuet i fellesskap så delte vi oss opp og foretok videre intervjuer hver for oss, men likevel med det samme fokus på hvordan vi skapte relasjonen mellom forsker og informant (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 105).

3.5 Dataanalyse.

Typer av data.

Data kan være skaffet ved sekundærundersøkelser hvor en nytter tidligere kilder eller som i vårt tilfelle, hvor vi henter data selv. Etter intervjuene satt vi igjen med en stor mengde kvalitative primærdata.

Datamateriale.

Slik som vi har beskrevet det tidligere hadde vi en stor mengde datamateriale som hadde behov for bearbeiding. Intervjuguiden besto av en mengde spørsmål som var bygd med et utgangspunkt i en gruppering som skulle lette arbeidet senere i prosessen. Dette gjorde vi for å få frem en dybde dimensjon under de tre delene av ledelse og under individ. Grupperingen besto av deler som gikk på situasjonsbetenget ledelse. I tillegg var de tre delene målsettende-, problemløsende- og språkskapende- atferd. Dette var kombinert slik at vi integrerte delene opp mot lederskap, kompetanse, organisasjon, kultur og rammer i tillegg til individ (figur 8).

Datamaterialet kom som en bevisst konsekvens av intervjuguiden, delvis strukturert uten at det var noen direkte spørsmål på problemstillingen før vi kom til det siste spørsmålet. Dette var gjort med hensikt slik at vi skulle kunne tolke svarene som vi hadde fått. Vi ønsket ikke informantens tolkning, men at vi skulle ha et grunnlag for å tolke informanten.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Svarene i datamaterialet gav oss derfor et grunnlag for å tolke informantens forståelse, oppfatning og opplevelse sett i rammen av forskningsspørsmålene. Ved at spørsmålene ikke var direkte, men stilt på en slik måte at vi gjennom vår analyse og tolkning ville få svar på området.

Etter at vi hadde gjennomført hvert intervju gjorde vi oss refleksjoner rundt intervjuet som vi noterte før vi startet med å transkribere materialet. I arbeidet med å transkribere kom bruken av digital lydopptaker til sin rett. Materialet ble lastet over på en datamaskin, og det var her et overkommelig stykke arbeid å gjøre transkriberingen. Ved at datamaterialet var digitalisert var det også på et format som gjorde det enkelt å håndtere i tillegg til å lagre det.

Det er en lang og omstendelig prosess for å registrere data etter å ha gjennomført intervjuer. Intervjuene skal gjengis ordrett slik som informanten har gitt i intervjuet. Under transkriberingen valgte vi å sette inn små memos i teksten slik at vi lettere skulle kunne ha momenter til drøftingen av resultatene. Etter første behandling av intervjuene hadde vi en råtekst. Råteksten er klar for bearbeiding, hvis ikke rådataene er så tydelige at dette ikke er nødvendig. Våre rådata var så gode at vi kunne bruke de transkriberte tekstene uten ytterligere justering.

Analyseprosess.

Analyse av data etter å ha gjennomført intervjuer kan beskrives som noe som ligger mellom den gitte fortellingen og den faktiske historien. ”Hva som regnes som data er ikke alltid like selvfølgelig”, som Johannessen, Tufte og Kristoffersen (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 144) sier det.

Som beskrevet over er analyse av data er en utfordring i kvalitative undersøkelser, dette var også tilfelle for oss. Vi satt på en stor mengde ustrukturerte data som vi på sikt skulle strukturere til å gi en mening – det som karakteriserer dataene. Som vi nevnte over hadde vi laget intervjuguiden på en måte som gjorde at spørsmålene i utgangspunktet hadde en gruppering. Likevel gjensto det en mengde arbeid.

Utfordringen lå i det å bearbeide dataene slik at informasjonsmengden ble håndterlig å jobbe med uten at vi mistet verdifull informasjon. Dette innebar at rådata skulle bearbeides på en slik måte at en kunne identifisere mønstre. Mønstre er med å danne et rammeverk som er egnet til å formidle kjernen av det vi fant. Ved en kvalitativ undersøkelse som vi har gjort er

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

det ikke gitt en fasit for hvorledes dette skal gjøres, i motsetning til i kvantitative undersøkelser. (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 80).

Valg av analysemetode på et så tidlig tidspunkt som utforming av forskningsdesign vil være å foretrekke. Vi hadde allerede i forbindelse med forskningsdesignet og utarbeidelsen av forskningsspørsmålene en ide om hvordan data skulle tolkes. Dette gjorde at vi på et tidlig tidspunkt ville kunne gjøre grep slik at skulle slippe unødige justeringer underveis i prosessen. Utgangspunktet må i alle tilfelle være problemstilling og teori som sammen skal styre hvordan datainnsamling må foretas og hvorledes dette skal analyseres. Kjernen for analysen er at de innsamlede data skal være av en slik art at de kan brukes for å belyse den valgte problemstilling. Vi følte etter intervjuene at de dataene vi hadde fått inn kunne belyse vår problemstilling. Dette ble mer og mer klart for oss etter hvert som vi fikk transkribert intervjuene.

Det er mange måter å analysere kvalitative data på, vi nyttet en metode hvor vi har gått skjematisk og analytisk til verks. Under beskriver vi hvordan vi har registrert og sortert de data vi har fått inn.

Kvale (Kvale, 2001: 118) hevder at ”å analysere data betyr å dele noe opp i biter eller elementer”. Hensikten med å analysere kvalitative data etter et intervju er å komme fram til de troverdige eller bakenforliggende forklaringer eller meninger på det som er undersøkt, for derigjennom å få en større forståelse for dette

For av vi skulle finne de bakenforliggende forklaringer eller meninger måtte vi bryte opp svarene i mindre deler.

For å kunne jobbe videre med tekstene måtte vi lage **koder**. Det var en tidkrevende jobb å kode tekster, i tillegg til at vi måtte gjøre noen justeringer underveis. Dette kom av at vi måtte endre kodingen etter hvert som vi ble flinkere til å sette koder.

Koder i denne sammenhengen er ord, deler av en setning eller hele setninger som gir meningsbærende informasjon og som kan organiseres. Vi leste gjennom svarene til hvert spørsmål fra alle intervjuer, og kodet dette før vi gikk til neste spørsmål. Til tross for at det var en tidkrevende prosess var det givende da vi kunne begynne å ane tendenser uten at de var i noen sammenheng.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Når alle tekster var kodet og ordnet kunne vi gå videre med arbeidet i å **klassifisere/farge** det kodede materialet. Denne klassifiseringen gikk ut på at vi trakk ut meningsinnholdet som lå i de etablerte kodene. Vi trakk ut de elementer fra teksten som var kodet slik at vi satt igjen med et mindre og ”**tettere**” materiale Dette reduserte materialet tok vi deretter og ordnet etter kodeordene i tabeller (se vedlegg 5).. Her så vi at vi kunne slå sammen enkelte koder for å redusere mengden. Teksten ble holdt innefor rammen av intervjuguiden og holdt i temaer (tematisk organisering) som vi allerede hadde valgt ut på et tidligere tidspunkt (se pkt datamateriale). Etter dette ble kategoriene analysert og tolket i rammen av de tema de var holdt innefor. Ved at vi gjorde det på denne måten ble det enklere for oss å danne et grunnlag for analyse og drøftingen. Resultatet vi nå hadde kommet fram til brukte vi til å drøfte opp i mot de utvalgte teoriene vi utreder i kapittel fire som er neste kapittel.

De umiddelbare notatene som vi tok rett etter intervjuene brukte vi i tillegg til de memos vi hadde gjort, som støttemateriale underveis.

Når det gjelder å måle fenomenet ledelse som funksjon mener vi at dette er gjort gjennom den måten som spørsmålene i intervjuguiden er laget. Spørsmålene innenfor hver kategori gav oss svar som vi kunne tolke. Vi tolket disse svarene opp mot den teorien vi hadde valgt når vi bestemte forskningsdesignet. Svarene vi fikk holdt seg da innenfor de områder vi la til grunn og derfor ble de også mulige å tolke. I forholdt til at metoden er kvalitativ så gir ikke den noen eksakte verdier slik at det blir vår subjektive tolkning som legges til grunn for svarene. Med hensyn til vår subjektivitet forsøkte vi å ha et bevisst forhold til denne før intervjuene. Dette gjorde vi slik at vi forut for intervjuene hadde drøftet hvilke svar vi kunne forvente å få. Dette blir å anse for at vi tar et oppgjør, eller setter oss inn i vår egen forforståelse av de svar vi vil få inn uten at dette påvirker informantene. I forhold til den formen for intervjuer vi hadde valgt innebar dette at vår måling ville gå på hvor bevisste lederne var i sin atferd.

De innsamlede data ble etter intervjuene tatt vare på så lenge prosjektet har vart. Dette for at vi skulle kunne gå tilbake til disse, om det skulle være noe som trengte en utdyping eller en avklaring (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 145).

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Validitet og reliabilitet.

”Samfunnsvitenskapens utgangspunkt er virkeligheten, nærmere bestemt den virkeligheten folk opplever – *hverdagsvirkeligheten*. Folk flest tar vanligvis denne for gitt. Det kreves ikke noen ytterligere bekreftelse utover at den er der som et innlysende faktum” (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 41).

Dette sitatet fra Johannessen, Tufte og Kristoffersen sin bok påpeker folkeligheten i det hele, og at den er kompleks. Kompleks i den sammenheng at hvert menneske danner seg et bilde av hva som er sannhet med bakgrunn i andre mennesker, samhandlinger, erfaringer og fortolkninger. Med dette som et bakteppe vil vi gå over mot å se på oppgavens validitet for deretter å gå over til å beskrive reliabiliteten.

Validitet.

I forbindelse med en kvalitativ undersøkelse som vi har gjort vil det alltid dukke opp et spørsmål, ”om vi måler det vi tror vi måler”. Dette kan også betegnes for begrepsvaliditet. Ser vi på denne definisjonen vil ikke kvalitative studier være valide fordi de ikke kan kvantifiseres. Hever vi derimot blikket vil vi kunne si at validitet dreier seg om hvorvidt metoden undersøker det den har til hensikt å undersøke. Forenklet i en kvalitativ undersøkelse dreier dette seg om hvorledes forskerens funn på en riktig måte gjenspeiler det formålet som er i studien. Og i tillegg, hvorledes den gjenspeiler virkeligheten.(Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 71, 199). Vi mener at de funn vi har gjort gjenspeiler det formålet vi har hatt med oppgaven gjennom at vi har fått ærlige og oppriktige svar fra informantene. Informasjon gitt på en frivillig basis gir legitimitet til funnene.

Som mastergradsstudenter i denne oppgaven så vi at vi kunne komme til å oppleve problemer med validiteten. Dette fordi vi behandlet både teori og empiri. Ved utarbeidelsen av problemstillingen og forskningsspørsmålene var vi på det teoretiske planet. Vi var derimot på det empiriske planet ved innsamlingen og bearbeidelsen av data. For at vi ikke skulle oppleve et validitetsproblem måtte vi søke å ha et samsvar mellom bruken av begreper på to plan. Slik vi forsto det så er ikke validitet noe som er absolutt, men det vil være et kvalitetskrav som skal tilstrebes i størst mulig grad.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Vi mener at vi har validitet for de funn vi har gjort og de tolkninger vi har trukket ut av det. Dette gjennom at det er samsvar mellom de svar vi har fått og de områdene vi har ønsket å belyse. Således kan vi med rimelig sikkerhet si at intervjuene er valide.

Reliabilitet.

Reliabilitet i forskningssammenheng sier noe om påliteligheten til data, noe som er et grunnleggende spørsmål i all forskning. Ordet *reliabilitet* kommer fra det engelske *reliability* som betyr pålitelighet (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006: 46, 198). Reliabilitet knytter seg til forskningens data, hvordan de er bearbeidet, innsamlet og hvilke data som er brukt. Sentralt i dette blir det at data skal kunne etterprøves. Det vil si at andre uavhengige forskere skal kunne kikke oss i kortene for å se om vi belegg for å komme med de påstander vi gjør.

Hvilke momenter kan ha influert på reliabiliteten i vår kvalitative undersøkelse. Her kan vi komme inn på områder som for eksempel at vi kanskje ikke har oppfattet informantenes meninger og utsagn slik dette er ment fra informantens side. Vi mener å ha dekket opp dette gjennom at intervjuer er blitt gjennomført ved at vi har brukt digitale diktafoner hvor vi igjen har lagt intervjuene over på datamaskiner som lydfiler. I etterkant av hvert intervju er det blitt gjort notater vedrørende hvordan vi oppfattet informantens kroppsspråk holdninger etc. Disse notatene fremkommer ikke i forbindelse med den transkriberte teksten. Vi mener at andre uavhengige forskere ville ha oppnådd tilnærmet like resultater ved et eventuelt nytt intervju av våre informanter med bruk av vår intervjuguide. Av den grunn mener vi at våre intervjuer innehar nødvendig reliabilitet.

3.6 Etske betraktninger.

Før vi runder av dette kapitlet med et sammendrag vil det være riktig å poengtere noen etiske betraktninger. Forskning og undersøkelser må innfinne seg med å være underordnet etiske og juridiske normer og retningslinjer. Dette gjelder ikke bare gjennom selve undersøkelsen, men gjennom hele prosessen fra valg av emne til den endelige oppsummering, konklusjon og rapport.

I vår forskning har vi hele veien holdt oss innenfor en etisk norm hvor vi har vurdert vår rolle som mastergradsstudenter, og hvorledes vi har opptrådt overfor informantene og overfor

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

metoden. Vi har latt dette være bakteppe i forhold til vår kommunikasjon med informantene og hvorledes vi har tolket deres budskap og vår forståelse av dette.

I forbindelse med vår undersøkelse har vi gjort refleksjoner rundt forskningsetiske betraktninger. Fremstillingen med de syv forskningsstadier slik Kvale nevner i sin bok har gjort at vi har valgt å se nærmere på dette (Kvale, 2001: 71).

For vår del strakk dette seg over fasene som følger;

Tematiseringen var det første vi vurderte og under dette så vi på områdene som knyttet seg til den vitenskapelige verdien av hva vi kunne finne. I tillegg vurderte vi om våre funn kunne føre til en forbedring eller opplysning rundt det vi forsket på.

I forhold til **planlegging** så vi på de etiske sidene rundt hvem vi kunne tenke oss å intervjuer. Momenter som ble vurdert i denne sammenheng var intervjupersonenes samtykke til å delta i undersøkelsen. Konfidensialitet ble også vurdert, samt hvilke eventuelle konsekvenser studien kunne komme til å ha for intervjupersonene.

Under **intervjusituasjonen** la vi vekt på hvilken konfidensialitet intervjurapporten ville få. Vi gjorde også vurderinger opp mot informantene. I den sammenheng så vi på momenter som stressopplevelser og eventuelle uttrykk for endrede selvbilder hos informantene. Våre intervjuer hadde ikke en slik vinkling og innhold at de var av terapeutisk karakter.

Ved **transkriberingen** kom vi igjen opp i situasjonen hvor vi måtte vurdere hensynet til konfidensialitet. Dette var med hensyn til å være lojal mot å foreta skriftlig transkripsjon av intervjupersonenes muntlige uttalelser.

Når vi kom til **analysering** vurderte vi de etiske sidene ved dybde og hvor kritiske vi skulle være til hvordan vi skulle analysere intervjuene. I denne fasen trakk vi også frem hvorvidt intervjupersonene skulle få være med å bestemme tolkningen av deres uttalelser.

I forhold til **verifisering** vurderte vi vårt ansvar for å rapportere kunnskap som var så sikker og verifisert som det overhodet var mulig. Dette opp mot reliabiliteten til intervjuene.

Ved **rapporteringen** av selve undersøkelsen kan vi også komme opp i vurderinger av konfidensialitetsprinsippet.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

3.7 Sammendrag.

I dette kapitlet har vi belyst momenter rundt metodikken som presentasjon av forskningsdesign, valg av metode og bruken av denne. Videre har vi berørt områdene for data innsamling med forberedelser. Vi har omtalt intervjuer, selve intervjusituasjonen med bi-effekter og vår rolle under intervjuet. Etter dette har vi vært inne på dataanalyse, med forskjellige type data, hvordan vi samlet inn data og hvordan vi analyserte dem før vi berørte validitet og reliabilitet. Etter dette tok vi for oss etikk i vår forskning. Vi mener at vi i dette kapitlet har omtalt de områder innenfor metode som har hatt innvirkning på vår oppgave. Vi mener at vi gjennom metoden har funnet ut at vår undersøkelse er troverdig og dekkende for oppgaven.

I neste kapittel vil vi se på de teoriene vi ønsker se informantenes svar i lys av. I tillegg til dette vil vi begrunne hvorfor vi vil nytte disse teoriene. I første omgang vil vi se det i lys av situasjonsbetinget ledelse - en ledelsesform som er veldig aktuell. Etter dette vil vi gå mer inn på en sammenfattende ledelsesmodell. Denne modellen ser på ledelse i fra et målsettende, problemløsende og språkskapende perspektiv og er en helhetlig modell. Dette vil igjen gi økt forståelse for oppgavens innhold når vi skal drøfte våre funn. Til slutt vil vi sette teoriene inn i en egen modell som viser områdene sett under ett.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

4 Teorier om ledelse.

4.1 Innledning.

Ledelsesfaget er et meget komplekst fagområde og det er flere forskjellige måter å se på ledelse. Vi har valgt å se på to retninger innen ledelse. Den ene måten er en systemteoretisk retning. Vi har valgt å bruke Erik Johnsens ledelsesteori som fokuserer på ledelse som funksjon. Ledelse knyttes til bestemte aktiviteter og innebærer både en målsettende-, problemløsende- og språkskapende atferd sammen med relevante andre. Det å bruke denne teorien gir oss blant annet svar på når ledelse utøves. Fordelene med å se på ledelse i et systemteoretisk perspektiv er flere. Det gir åpning for å se på informantene i rammen av den organisasjonen de jobber i. Retningen gir en helhetlig sammenheng uten spesielle forutsetninger som man ofte kan oppleve ved å bruke enkeltteorier eller retninger.

Den andre retningen vi ønsker å se ledelse i lys av er lederstiler. Det finnes flere teorier om lederstiler, men vi har valgt å bruke teorien om situasjonsbetinget ledelse. Begrunnelsen for dette er at teorien om situasjonsbetinget ledelse har flere kategorier lederstiler og forutsetninger for lederstiler å spille på. Den brukes mye, og den passer veldig godt til begge gruppene med informanter. Dette fordi de alle jobber i dynamiske miljøer hvor bruk av denne lederstilen vil være naturlig. Det vi kan finne ut ved å se på informantene på denne måten, er hvordan de er i sitt møte med medarbeiderne. Man kan finne ut hvordan de responderer på ulike typer arbeidsoppgaver, samt at vi kan få et innblikk i hvem de er som ledere.

Ved å se på ledelse fra disse to perspektivene mener vi å få belyst problemstillingen vår på best mulig måte. Vi vil også få svar på forskningsspørsmålene våre som vi har nevnt tidligere i kapittel en.

Avslutningsvis har vi satt begge perspektivene (ledelse som funksjon og situasjonsbetinget ledelse) inn i vår egen modell. Vi har laget modellen for å belyse hvordan disse to perspektiver står i forhold til hverandre slik vi oppfattet det. Modellen belyser videre samspillet mellom leder og medarbeider og hvordan dette forholdet blir påvirket av omgivelsene. Vi kommer tilbake til resten av forståelsen for modellen i punkt 4.9. Vi vil nå gå videre og se på teoriene som er sentrale innenfor de retningene vi ønsker å se ledelse fra, samt hvorfor vi ønsker å bruke dem.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

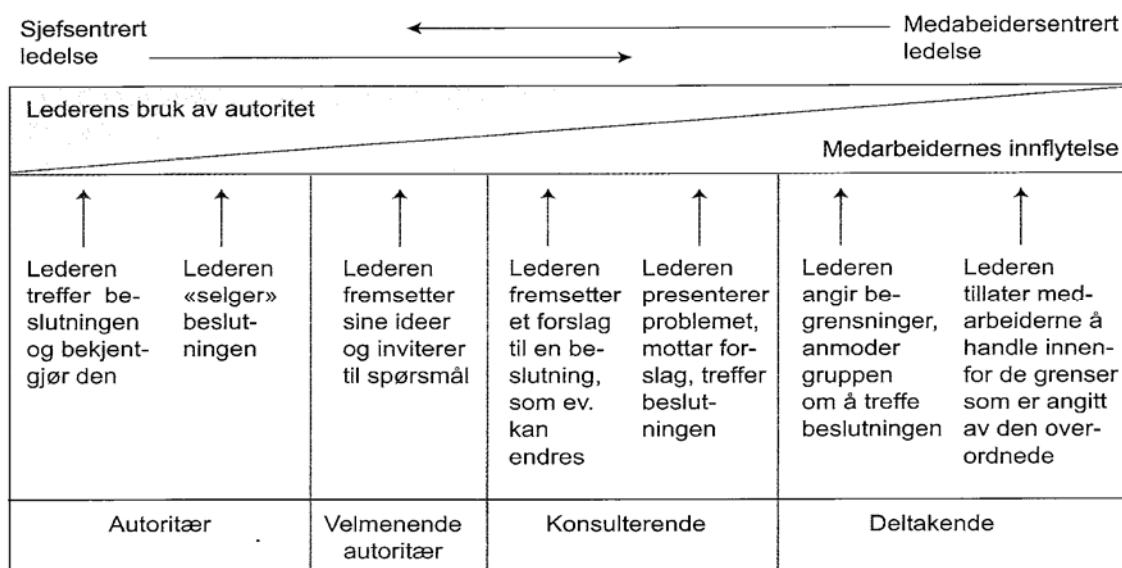
4.2 Situasjonsbetinget ledelse.

Vi skal nå se på ledelse fra lederstil perspektiv. Lederstilen vi har valgt er situasjonsbetinget ledelse. Grunnen til at vi har valgt denne lederstilen og hovedtrekkene i den, har vi gjort rede for i punkt 4.1.

I situasjonsbetinget ledelse må lederen utøve ledelse etter hvordan situasjonen er. Dette må han gjøre i forhold til noen situasjonsvariabler vi vil komme nærmere inn på.

Situasjonsbetinget ledelse nevnes også i intervjuene, og det er en lederstil som opptar informantene i begge grupper. Det viktige med situasjonsbetinget ledelse er at det for lederen er viktig å stille riktig diagnose på situasjonen man har foran seg, og derifra finne ut hvilken lederstil som passer best. (Busch, Vanebo, 2003: 306). Det er flere teorier innen fagområdet, vi velger først å se på Tannenbaum og Schmidts teori. Dette fordi den danner grunnlaget for de andre teoriene innen fagområdet. Den danner også grunnlaget for de tre situasjonsvariablene vi ønsker å se våre funn opp i mot i kapittel fem. De tre forholdene Tannenbaum og Schmidt mente at ledelse var avhengig av er: Lederen selv og hans syn på verdier, de underordnede og situasjonen i seg selv. (Busch og Vanebo, 2003, 306). Hvis man da setter Likerts (1967) firedeling av lederatferden inn i Tannenbaum og Schmidts modell får man modellen som er vist under. Her ser hvordan Tannenbaum og Schmidts syv lederstiler kan trekkes sammen til fire ved bruk av Likerts inndeling. Denne modellen danner bakgrunn for Hersey og Blanchards teori og modell som vi snart skal komme nærmere inn på

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

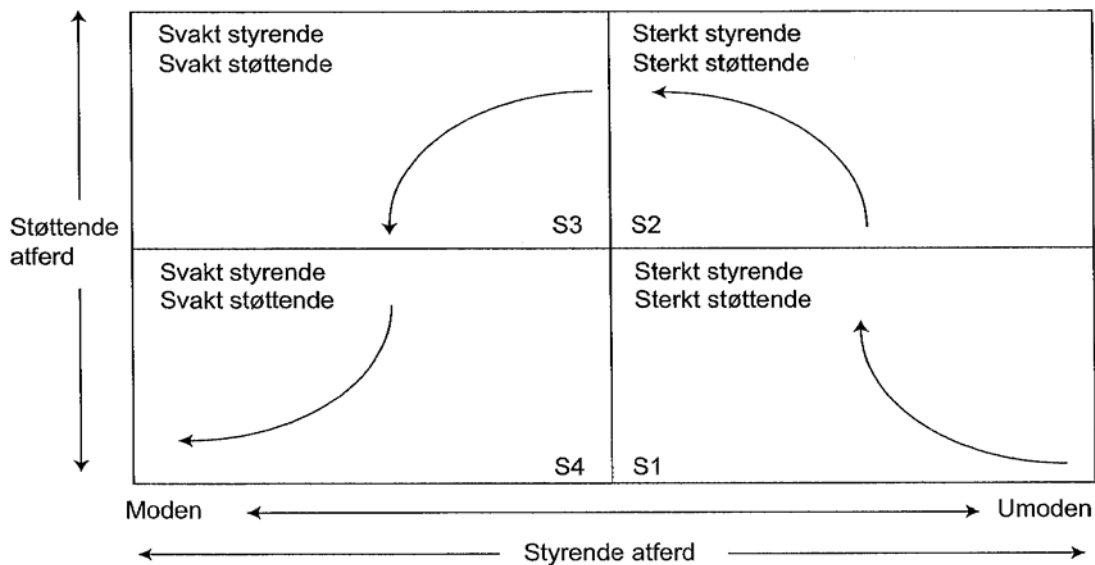


Figur 3. Sjefs- og medarbeiderorientert ledelse, (Busch, Vanebo, 2003: 306).

Tidligere har denne modellen i militær sammenheng blitt kalt for A-E lederskapsmodellen som har en rimelig lik sammensetting som forannevnte modell. Den har vært synlig i boken "veiledning i militært lederskap" 1974 som er et reglement for grunnleggende lederskap i Militæret.

Forhold som er viktige når man som leder skal velge lederstil (hvor autoritær, hvor stor grad av frihet) ut i fra situasjonsbestemt lederskap er grovt hvilken evne og vilje medarbeideren har. Hersey og Blanchard videreutviklet synet på den underordnedes evne og vilje, og de beskriver i hvilken grad man som leder skal bruke støttende og styrende lederatferd alt etter medarbeiderens modenhet (vilje) og kompetanse (evne) opp i mot valg av lederstil. De fire områdene de kom fram til var; sterkt støttende og sterkt styrende hvor medarbeideren verken kan eller vil, lederstilen vi velger da er beordrende. Videre har vi sterkt styrende og sterkt støttende hvis medarbeideren ikke kan, men har vilje, lederstilen vi velger da er overtalende og forklarende. Den neste er svakt støttende og svakt styrende hvis medarbeideren kan, men ikke vil, lederstilen da vil være deltakende. Til slutt har vi svakt styrende og svakt støttende hvis medarbeideren både kan og vil, lederstilen vil da være delegerende. Dette ser vi mer tydelig fremstilt i modellen under (Busch, Vanebo, 2003: 309).

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth



Figur 4. Hersey og Blanchards modell for lederatferd, (Busch, Vanebo, 2003: 309).

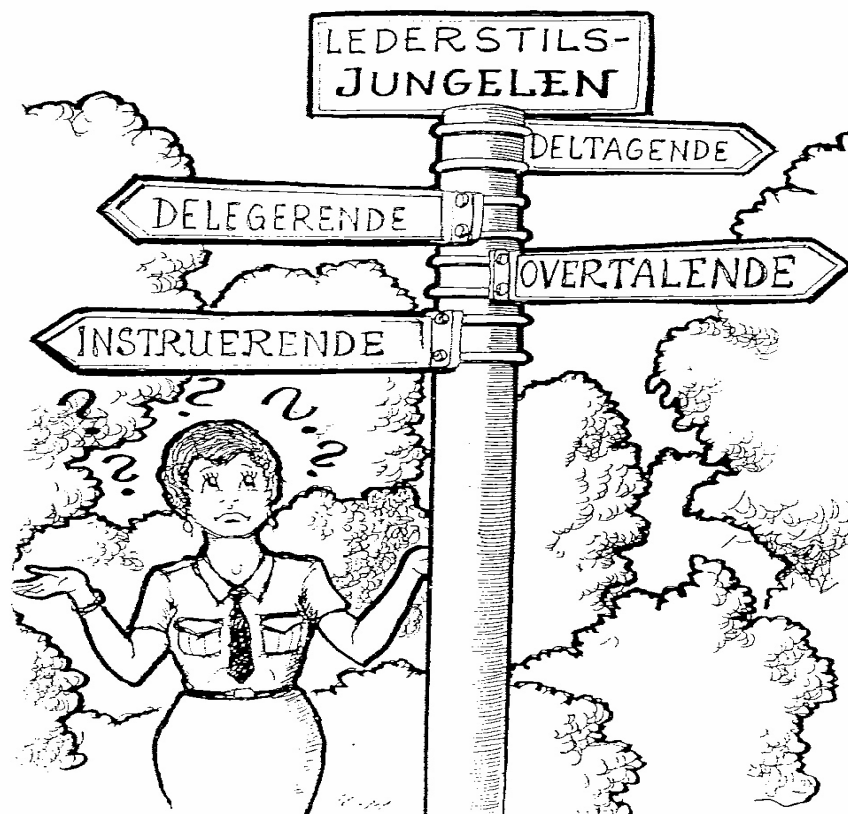
Det er også i denne sammenhengen viktig å se på om det er selve situasjonen eller oppgaven som skal løses. Ved for eksempel uklare situasjoner med uklare målsettinger bør lederen kanskje legge opp til større grad av relasjonsorientering og samarbeide enn når situasjon og mål er klare. I de tilfellene kan lederen i større grad vektlegge resultatorientering som lederstil. Andre forhold som er viktige når vi tenker på situasjonen er hvilken kultur organisasjonen har, og for lederen hva som da forventes av ham. Det kan få store konsekvenser for en leder hvis han ikke står sammen med medarbeiderne og deler kulturen som er i organisasjonen. Å skulle eventuelt endre en organisasjonskultur er en meget omfattende og tidkrevende operasjon. Man må også være klar over at i byråkratiske organisasjoner styrer reglene i større grad enn valg av lederstil.

Vroom og Yetton (Busch, Vanebo, 2003: 311) lanserte en ledelsesteori som gikk ut på å diagnostisere situasjoner som oppstår. De mente at det fantes autoritære og demokratiske beslutningssituasjoner. Graden av medarbeidernes deltagelse i beslutningsprosessen berodde hovedsakelig på to ting. Den ene var beslutningens kompleksitet. Den andre var hvor viktig det var å ha aksept hos medarbeiderne, for en senere iverksettelse. Hvis beslutningssituasjonen er kompleks, bør medarbeiderne i større grad trekkes med i beslutningsprosessen for å få en mest mulig grundig belysning. Dersom medarbeiderne kan blokkere beslutningen, bør de innlemmes i beslutningsprosessen. Utfordringen ved å bruke denne teknikken er at valget av lederstil kan bli veldig skiftende. Dette kan føre til engstelse og usikkerhet blant medarbeiderne da sjefen ikke er forutsigbar (Busch, Vanebo, 2003: 311).

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Faktoren tid er også viktig. Har man lite med tid i en situasjon vil et mer sjefsorientert lederskap tvinge seg fram da deltakelse tar tid. Oppgaven i seg selv er også viktig, er den kompleks bør medvirkningen kanskje være stor. Stilles det store krav til nøyaktighet og konsekvensene av feil er store bør medvirkningen kanskje være mindre for å få oversikt til å gjøre den riktige avgjørelsen (Busch, Vanebo, 2003: 311). Organisasjonens struktur er i tillegg et forhold ved situasjonen som har betydning for valg av lederstil. Dette i form av hvor stram og byråkratisk strukturen er. Ved stram struktur er det mindre rom for å velge ledestil opp i mot det sett av regler som ligger i strukturen. Lederen selv er den siste faktoren som har påvirkning på valg av lederstil. Dette kan være forankret i hans verdi system, som går på hvor mye han føler at den enkelte skal være med å ta beslutninger.

Lederens tillit til medarbeiderne er viktig, det vil si om lederen stoler på mennesker generelt. Lederens ledertilbøyeligheter er også viktig, noen ledere fungerer best i en autoritær rolle, mens andre fungerer best når de kan spille på lag med arbeidsgruppen. Lederens følelser i en usikker situasjon er også viktig med tanke på det å gi fra seg kontrollen. For mange ledere er det enkleste i slike situasjoner å sitte med kontroll over beslutningssituasjonen selv, spesielt med tanke på ledere som har stort behov for stabilitet (Busch, Vanebo, 2003: 312-313).



Figur 5. Valgets kval, Håndbok i lederskap for Luftforsvaret, 1995: 393.

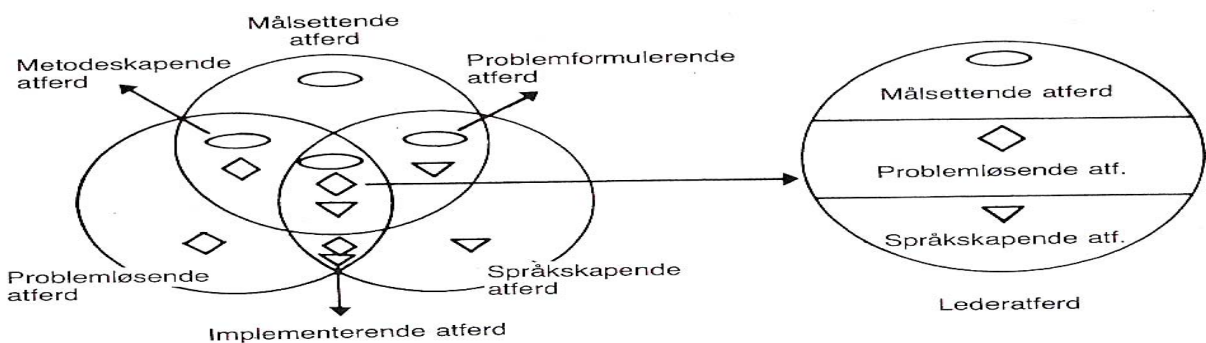
Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Måten vi ønsker å anvende teorien på er at vi tar de tre tidligere situasjonsvariablene fra Tannenbaum og Schmidts teori (medarbeideren, situasjonen og lederen selv) og ser våre funn opp i mot disse. Når vi vurderer variabelen medarbeideren ønsker vi blant annet å se den i lys av Hersey og Blanchards teori.

Hvordan ledelse sett i fra et situasjonsbetinget ståsted er målbart er ikke lett å svare på. Dette fordi situasjonsbetinget ledelse utøves mer eller mindre bevisst av den enkelte leder. Målingen i vårt tilfelle vil være hvor bevisst den enkelte leder er i sin håndtering av situasjonsbetinget ledelse og hvordan han utøver den.

Vi skal nå se på ledelse i en mer helhetlig sammenheng, dette gjør vi gjennom Erik Johnsen's ”sammenfattende ledelsesteori”. Dette er en systemteori som består av målsettende, språkskapende og problemløsende atferd satt i ledelsessammenheng.

4.3 Ledelse som funksjon.



Figur 6. Modell for lederatferd, (Johnsen, 1986: 30).

Erik Johnsen sier om ledelse at det er sammensmeltningen av målsettende, problemløsende og språkskapende atferd som til sammen danner lederatferd. I punktet over tok vi for oss situasjonsbetinget ledelse. I de tre hovedpunktene som kommer under vil vi ta for oss de tre hoveddelene av lederatferd, sett i lys av ledelse som funksjon.

Hvordan ledelse som funksjon er målbart er ikke et enkelt spørsmål å besvare. Dette fordi lederatferd utøves mer eller mindre bevisst av den enkelte leder. Målingen i vårt tilfelle vil være hvor bevisst den enkelte leder er i sin håndtering av lederatferdens elementer.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

4.4 Målsettende atferd.

Erik Johnsen beskriver målsettende atferd som at man setter seg nye mål, søker nye tilstander man ikke har oppnådd før, eller at man ønsker å se nye resultater. Vi forstår det da slik at målsettende atferd baserer seg på personlige motiver en ikke har fått tilfredsstilt, i tillegg til en gruppemessig sosial motivasjon (Johnsen, 1986: 30). Vi forstår det slik at den gruppemessige sosiale motivasjonen vil være noe man som gruppe vil måtte ha for å overleve som gruppe. I tillegg til dette må også enkeltindividets behov for tilfredsstillelse oppfylles.

Vi forstår av dette at det er en sammenheng mellom det en som enkeltmenneske og leder vil ønske å oppnå, og det som gruppen trenger. Dette for fortsatt å kunne kalles en gruppe. Gruppen i denne sammenhengen vil være de en samarbeider med eller de som har interesser i det gruppen leverer av produsert nytte.

Målsettende atferd blir da bundet til erkjennelsen av at ens eksistensgrunnlag ikke bare er avhengig av en selv, men også til andres innsats. Målsettende atferd er da knyttet mot den sosiale motivasjon, det vil si at en er avhengig av andre. Avhengigheten av andre gjør at det er nødvendig å organisere avtaler og kjøreregler internt. I tillegg vil dette bidra til ønskede handlinger, som det å bringe organisasjonen over i en annen tilstand.

I denne sammenhengen blir det da viktig slik vi forstår det, å gjøre seg bevisst sine motiver for hva man ønsker at organisasjonen skal gjøre. Videre må en da være tydelig på hvilke preferanser og verdier en har og hva en foretrekker. Som leder i denne situasjonen blir det viktig å være tydelig på hvorledes en ser for seg at fremtidige ønskede tilstander skal være. Dette ikke bare for en selv, men for enkeltpersonene i en sosial sammenheng i organisasjonen.

Hvilken atferd eller roller er det da viktig at en leder i en målsettende kontekst er bevisst på, og hvilke momenter må en være bevisst på?

Når lederen setter sine mål må han konfrontere sine ønsker opp mot den virkeligheten som han opplever. Et mål i denne sammenhengen vil være en ønsket ytre tilstand. Lederen vil måtte ta utgangspunkt i de faktiske forhold han opplever rundt seg når målene skal settes. Disse målene skal uttrykke de ønskede fremtidige tilstander. Lederen vil kunne oppleve de ytre forhold enten som stabile og oversiktlige eller som ustabile og i endring. Ved ustabile ytre forhold vil disse kunne være forårsaket av sterke krefter. Dette er ikke krefter en påvirker

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

selv. De kan være en årsak av ens egen påvirkning. Avhengig av situasjon vil det typisk være tre typer målsettinger.

Ved den stabile situasjonen vil lederen ha et sett av driftsmessige forutsetninger knyttet opp mot organisasjonens effektivitet. Som leder vil en ha et ønske om å gjøre organisasjonens innsatsfaktorer om til effektive og nyttige leveranser på den mest hensiktsmessige måten. Dette kan da gjøres ved å stille kvantitative krav til endringsprosessen. Dette vil da kalles for en driftssituasjon og er derfor driftsmessige målsettinger. (Busch, Vanebo, 2003: 319) Dette gir lederen ytterligere noen muligheter. Dette fordi de anbefaler lederen å lage en type avtaler eller kontrakter som ytterligere bidrar til at situasjonen forblir stabil og forutsigbar.

En mellomsituasjon vil kunne oppstå der hvor de ytre krefter stiller krav til at organisasjonen må endre sin struktur, eller funksjon, eller begge deler. Dette for å kunne være i stand til å yte nyttige leveranser i de endrede omgivelsene. Som eksempel kan en trekke frem fritt skolevalg. Dette kunne medføre at enkelte skoler ble nedlagt ved at ingen ville ha barna sine der. I en slik sammenheng vil det være nyttig å knytte effektivitetsmålsettinger til endringsprosessene. I eksemplet vil det være et krav om at en slik nedleggingsprosess skal gjøres raskest mulig. Samtidig som det også vil være knyttet kvalitative krav til endringsprosessen. Lederen vil i praksis stå overfor en tilpasning av situasjonen, og en får derfor tilpassningsmessige målsettinger.

En tredje situasjon er den hvor lederen selv må påvirke omgivelsene for å få dem til å endre seg. Dette kan gjøres ved at lederen innretter sin organisasjon for best mulig å betjene sine interessenter, og derfor vil være nødt for å drive innflytelse på dem. Dette innebærer at organisasjonen må gjøres i stand til å yte mer av det som gir et fortrinn hos interessentene. Lederen for organisasjonen må selv ta initiativ for å gjøre endringene. Det vil derfor være naturlig å omtale dette som en utviklingssituasjon, hvor det vil finnes en mengde utviklingsmessige målsettinger.

I enhver organisasjon vil en hele tiden søke en parallell utvikling ved at en tilpasser seg, og sørger for at den daglige driften går sin gang. Alle disse tre situasjonene har sine karakteristiske trekk. De vil kunne dyrkes av en leder uten at de er avhengige av hverandre. I dette så ligger det for lederen at forskjellig atferd må utøves opp mot hver av målsettingssituasjonene.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Lederen må kunne utforme mål som er tilpasset en situasjon som kan endres fra stabilitet over til ustabilitet. Målene må være formet på en slik måte at de kan være gjeldene under flere situasjoner og likevel være entydige og målbare

Om målformulerende atferd sier Busch og Vanebo (Buch, Vanebo, 2003: 319) at det å sette mål i offentlig sektor sannsynligvis er vanskeligere enn i det private. Dette gjør det også nødvendig å klassifisere målene slik Erik Johnsen har gjort. Han skiller mellom driftsmål, tilpasningsmål og utviklingsmål. Disse målene forholder seg til sine omgivelser og kan gjerne opptre samtidig. Driftsmål er da de mål som knyttet mot det å ivareta den daglige driften. Dette blir gjerne stabilisert gjennom at det er gjort avtaler som gjør omgivelsene stabile. Organisasjonen kan derfor sette mål for å oppnå de inngåtte avtaler. Tilpasningsmålene er de mål som er bundet til at deler av omverdenen alltid vil være i forandring. Dette krever igjen at organisasjonen tilpasser seg de endrede rammebetingelsene som igjen krever en annen type mål for organisasjonen. Det siste er utviklingsmål. Dette innebærer at en organisasjon selv aktivt søker å utvikle egen virksomhet for å være tilpasset interessentenes krav.

I tillegg til dette beskriver teorien at de fleste organisasjoner vil oppleve både stabilitet og labilitet i omgivelsene. Alle de tre målene ovenfor kan komme til å opptre samtidig. Målene bør da være av en slik art at de henspiller både på stabilitet og labilitet. I det vi har beskrevet ovenfor er det tydelig for oss at det er lederens bevissthet som er målbar. Det vil kunne sees i sammenhengen om å sette mål eller bidra til ønskede handlinger. En "la det skure" holdning vil avsløre at en leder ikke setter mål.

4.5 Problemløsende atferd.

Problemløsende atferd beskrives som det å finne nye veier, metoder og måter å løse sine oppgaver på som Erik Johnsen sier det (Johnsen, 1986: 31) Dette betyr at en som leder ikke alltid kan bruke de metoder som har vært nyttig tidligere. Bruk av gammel erfaring for å oppnå en endring mot nye og ønskede tilstander vil kanskje ikke virke. Dette innebærer at lederen må bruke sin kreativitet. Dette kan i kombinasjon med utradisjonelle virkemidler være å gå inn på unormale arenaer for å nå sine mål. Eksperimenterende og utforskende atferd må tillegges vekt. Dette samtidig som en må være villig til å ta inn over seg og lære av de resultater en oppnår ved egen aktivitet.

Som leder kan man ikke drive ledelse uten å ha satt mål for hvor man vil. Dette gir videre at ledelse uten mål eller retning ikke vil tjene noe formål. Dette vil si at en leder som ikke kan,

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse?
Masteroppgave i offentlig forvaltning

Jomar Kjevik

Anders Næstad Bjølseth

eller ikke vil gi en målsetting for en atferd, heller ikke kan lede denne. Gjør man intet kan heller intet ledes.

Problemløsende atferd er en viktig bestanddel av lederatferden. Dette fordi en gjennom utøvelse av ledelse, vil oppleve denne som fylt av problemer og motsetninger. Hva vil da lederen oppfatte som et problem?

En leder har et problem hvis målene ikke blir nådd eller at målene er så uklare at de ikke blir synlige eller at man er uenige om mål eller veien for å nå disse. Hvordan en som leder søker måloppnåelse og veien dit vil alltid dukke opp som et tema, hver gang et mål skal nås. Hva vil så være et problem for lederen? Lederen vil komme til å oppleve en utfordring som et problem idet lederen ikke kan finne et raskt svar ut fra tidligere erfaring. Er det ingen utfordring, alle vet hvor man skal og hvordan man skal komme dit, så er det heller ikke noe ledelsesproblem. Er det ikke noe problem er det heller ingen ledelsesoppgave som ledere behøver å bruke tid på. Det finnes store mengder empiri på hvordan problemer løses i ledelses sammenheng, men lite av dette er satt i noen form for system. Kjernen i det å løse problemer gjør mennesker på en kort og grei måte, man tenker, man samtaler og man prøver seg frem.

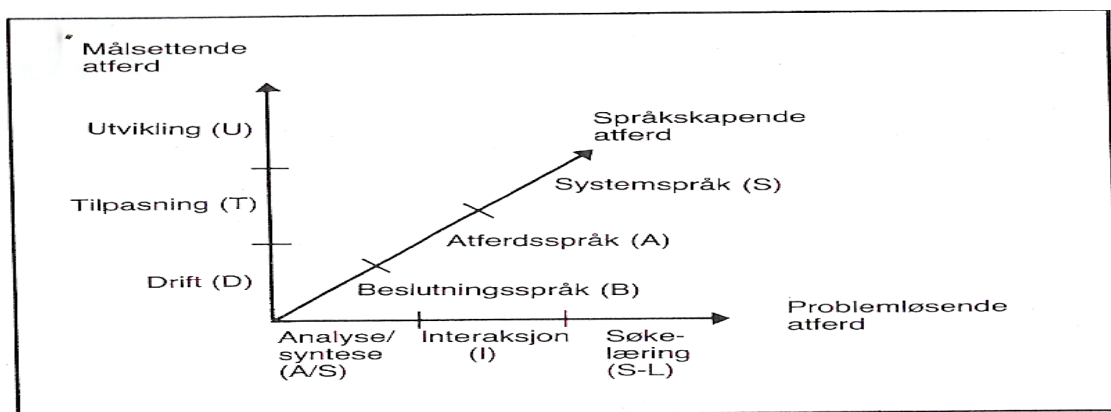
Som leder vil det innebære at et problem må analyseres og tenkes i gjennom som helhet, eller i deler for å komme frem til en mulig løsning, som en handlemåte. Rent analytisk bør lederen her se på problemutformingen. Lederen må søke å gjøre dette om til en modell hvor han kan måle modellens resultat. Igjennom dette kan han komme opp med en mulig løsning. En annen måte kan være at man etter analysen bygger opp en tankemessig syntese med hensyn til hvordan problemet kan løses, ved hjelp av kjente elementer. Dette kan løses ved at en analyserer hvilke krav omverdenen har til løsningen av problemet. Ut fra omverdenens behov for løsning må en avlede dette som et krav til systemet, som skal tilfredsstillende omverdenens (interessentenes) ønsker. Dette vil kunne deles opp i del systemer hvor hvert av disse skal medvirke til løsning av et overordnet krav. På denne måten kan krav stilles til del systemet. Dette må gjøres på en slik måte at det blir kapabelt til å løse problemet. Denne delen kalles gjerne analyse / synteseprosessen.

Gjennom samtaler og samspill vil lederen kunne utveksle informasjon rundt den aktuelle problemstillingen. Samtalene trenger ikke nødvendigvis kun å være på samme plan som lederen, de kan også være oppad og nedad i organisasjonen. Gjennom samtaler vil en som leder kunne få belyst problemer gjennom flere dimensjoner. Disse kan være den intellektuelle, den motivasjonsmessige og den følelsesmessige for å nevne noen. Ved at en som leder

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

gjennomfører samtaler og deler av sin informasjon vil en kunne si at lederen interagerer med sine omgivelser. Lederen driver her en endring av hele det atferdsaspekt han interagerer i. Interaksjonen vil ikke bare kunne påvirke atferden til enkeltpersoner, men også grupper, organisasjoner, ja sågar hele samfunnet. Denne delen kalles interaksjonsprosessen.

Som leder kan en prøve seg frem, for å eksperimentere, eller søke etter utradisjonelle løsninger som en ikke har prøvd før. Dette vil kunne føre til en lærdom for lederen som han senere kan nyttegjøre seg av. Dette blir en prosess hvor en søker en atferdsendring hos enkeltpersoner eller kollektivt. Individuell læring vil her være evnen til å takle ukjente situasjoner på en bedre og bedre måte. Kollektiv læring vil være en kontinuerlig løpende endring av organisasjonen. Dette med henblikk på å effektivisere daglig drift og nødvendig tilpasning opp mot den ønskede vei for utvikling. Dette kalles også for søke-læreprosessen.



Figur 7. Modell for å se kompleksitet i problemløsende atferd, (Johnsen, 1986: 40).

I forhold til ledelse vil en hele tiden være inne i en søke – læreprosess. Dette gjennom at man interagerer eller samspiller med andre, samt at man gjennomfører analyse og syntese. Likevel vil det ved de tre typene atferd være forskjellige karakteristika som gjør at hver problemløsningsaktivitet vil kunne definere hvert sitt sett av forskjellige lederroller.

Tolkningen av hvorvidt en leder bidrar til problemløsende atferd vil kunne sees dersom han ikke utfordrer måten å løse problemer på. Måling i denne sammenheng vil kunne være hvorvidt nye problemstillinger blir løst.

4.6 Språkskapende atferd.

For en leder krever utforming av mål et språk å uttrykke seg i, et språk for å gjøre seg forstått av andre. Som Erik Johnsen sier det ” Skal man drive å kommunikasjon med andre, som enten

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

ikke forstår ens språk, eller aksepterer det som er relevant må man skape et språk som begge aksepterer” (Johnsen, 1986: 37). Dette innebærer for en leder at en må finne en uttrykksform og et felles språk som begge kan forstå og leve med.

Sett opp mot den problemløsende atferden vil en leder med et problem være avhengig av å kunne forklare dette til omverdenen. Uten denne kommunikasjonsmuligheten gjennom språk eller bilder vil en som leder ha vansker med å få hjelp til å løse problemet.

I tillegg til dette må også metodene for å kunne løse problemer kunne kommuniseres mellom de aktuelle partene til problemstillingen. Lederen vil derfor i sin ledelsesprosess være nødt for å få deltakerne inn på en felles kommunikasjonsplattform. Dette slik at de blir i stand til å forstå hvor man vil, og hva som er målsettingen. I tillegg må det klarlegges hvordan problemformuleringen er, og hvilken problemløsningsmetode som skal velges, og hvordan samspillet skal være.

I denne ledelsesprosessen vil det kunne anvendes flere typer språk. De typiske språkene er produksjonsspråk og økonomispråk, men andre kan også nyttes. Dette kan være som jus, atferdsspråk som psykologi, sosiologi etc. I tillegg til disse kommer fagspråkene og de spesielle språk som kan ha utviklet seg innenfor de forskjellige organisasjoner som egne kulturfenomener.

For en leder i en lederrolle er det i hovedsak utviklet noen generelle språk. Disse kan kategoriseres i tre hovedgrupper.

Det første kan kalles for et beslutningsspråk. Dette gir lederen et verktøy for å beskrive en situasjon hvor en ønsker å få til en best mulig løsning. Dette vil si, å gjøre en prioritering mellom mulige alternativer. Typisk for lederen i denne sammenheng vil være økonomi som i dette tilfelle vil være et beslutningsspråk.

Ønsker lederen å endre atferd i forhold til person eller kollektivt kan det nyttes atferdsspråk. Dette språket tar sikte på å regulere atferden for den eller de det gjelder. Typisk i denne kategorien vil være de atferdsvitenskaplige disipliner.

Til slutt, hvis lederen skulle ønske å harmonisere et system og sette samspillet i stand til å kommunisere internt så kan lederen nytte systemspråk. Dette er den mest kompliserte kategorien. Denne kategorien setter også de andre språkene i system slik at dette på en måte overstyrer de to andre kategoriene. Systemspråket vil kunne nyttes for å bidra til en helhetsforståelse for hvordan de andre systemene fungerer, det være seg menneskelige eller andre systemer.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Vi har også systemspråk som skal gjøre lederen i stand til å se hvordan innføring av et nytt ledelsesinformasjonssystem kan påvirke sosiale forhold eller motivasjon hos de ansatte. Språket skal gi lederen et redskap for å kunne analysere problemer. I denne settingen må det utvikles et begrepsapparat som er kjent i ledergruppen så vel som i ”produksjonen”. Språkskapende atferd smelter på et vis sammen i interaksjonen mellom aktørene som vil skape en ledelsesprosess. Dette i motsetning til arbeidsrollens faglige basis, og dens basis for personlighet. Vi omtaler ikke denne delen i drøftingen rundt den språkskapende atferden, men den må likevel være med i denne delen for helhetens skyld. Tolkningen av om det drives språkskapende atferd vil kunne være flere. En måte kan være hvorvidt lederen klarer å omstille sitt språk etter hvem som er mottaker av et budskap i et samspill.

4.7 Samspill mellom målsettende, språkskapende og problemløsende atferd.

I den sosiale prosessen hvor ledelse finner sted vil dette typisk være i et møte. I dette møtet finner det sted en konfrontasjon mellom mennesker i tid og rom. Denne konfrontasjonen utløser målsettende, språkskapende og problemløsende atferd. Konfrontasjonen kan også finne sted i funksjonsutøvelse, arbeidsledelse eller i et forum. Lederatferden vil også kunne gjøre seg gjeldene i form av individuell atferd etter at man har vært i en type samspill og skal over mot et nytt samspill. Samspillet blir den sosiale prosess hvor sammensmeltingen av lederatferd som funksjon finner sted.

Vi skal nå se på praktisk anvendelse av den sammenfattede ledelsesteorien slik at den synes mer praktisk anvendbar enn bare teoretisk.

4.8 Bruk av den sammenfattede ledelsesteori opp i mot problemstillingen.

Vi ønsker å vise hvordan Erik Johnsens teori er tenkt brukt i praksis. Måten vi gjør dette på er å bruke de tre dimensjonene og stille spørsmål fra disse når det gjelder lederatferd og til dels lederatferd i lederroller. Vi skal se på noen eksempler fra de tre dimensjonene.

Ser vi på målsettende atferd kan vi si at kjernen er at man bevisstgjør seg sine motiver, ønsker, preferanser verdier og holdninger og av ønskede fremtidige tilstander. Både for individet og for den sosiale sammenhengen som er aktuell. Her kan vi snakke om de driftsmessige målsettinger som under stabile forhold i hverdagen. Vi kan videre snakke om endringsprosesser i organisasjonen hvor det stilles krav til tilpasning og at man selv som leder

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

påvirker sine omgivelser (de rundt seg). Dette gjør man slik at de i større grad blir i stand til å betjene sine omgivelser bedre, og er derfor nødt til å øve innflytelse på dem.

Når det gjelder problemløsende atferd er kjernen å finne nye veier og metoder samt nye måter å nå mål på. Herunder det å kunne analysere problemområder, skape syntese (lage modeller), ha interaksjon med omverdenen og kunne takle uforutsette situasjoner bedre. Dette vil også gjelde i organisasjonen (organisasjonssammenheng).

Når det gjelder språkskapende atferd tenker vi språk i form av hvordan vi kommuniserer. Skal man utforme mål må man ha et språk og uttrykke seg i. Ser vi opp i mot problemløsende atferd mener vi at vi må gi nye erkjennelser, nye uttrykk. Det er viktig når man skaper et språk, at alle parter forstår hverandre. Det er viktig å merke seg at den måten et problem blir formulert på, er av avgjørende betydning for hvordan et problem blir løst. Vi har beslutningsspråkene som hjelper oss til å finne de riktige og beste avgjørelsene som f. eks økonomi. Videre har vi atferdsspråkene, de som vi sier er "stammespråkene" slik som fagterminologi og "slang" (kebabspråk).

Vi skal nå over til vår egen modell som vi kan si på mange måter er en sammenfatning av de teoriene vi har nevnt tidligere i dette kapittelet. Tilnærmingen er noe "systemteoretisk" da vi får visualisert helheten av de områdene og teoriene vi har brukt.

4.9 Vår skisse til å forstå ledelse i organisasjoner.

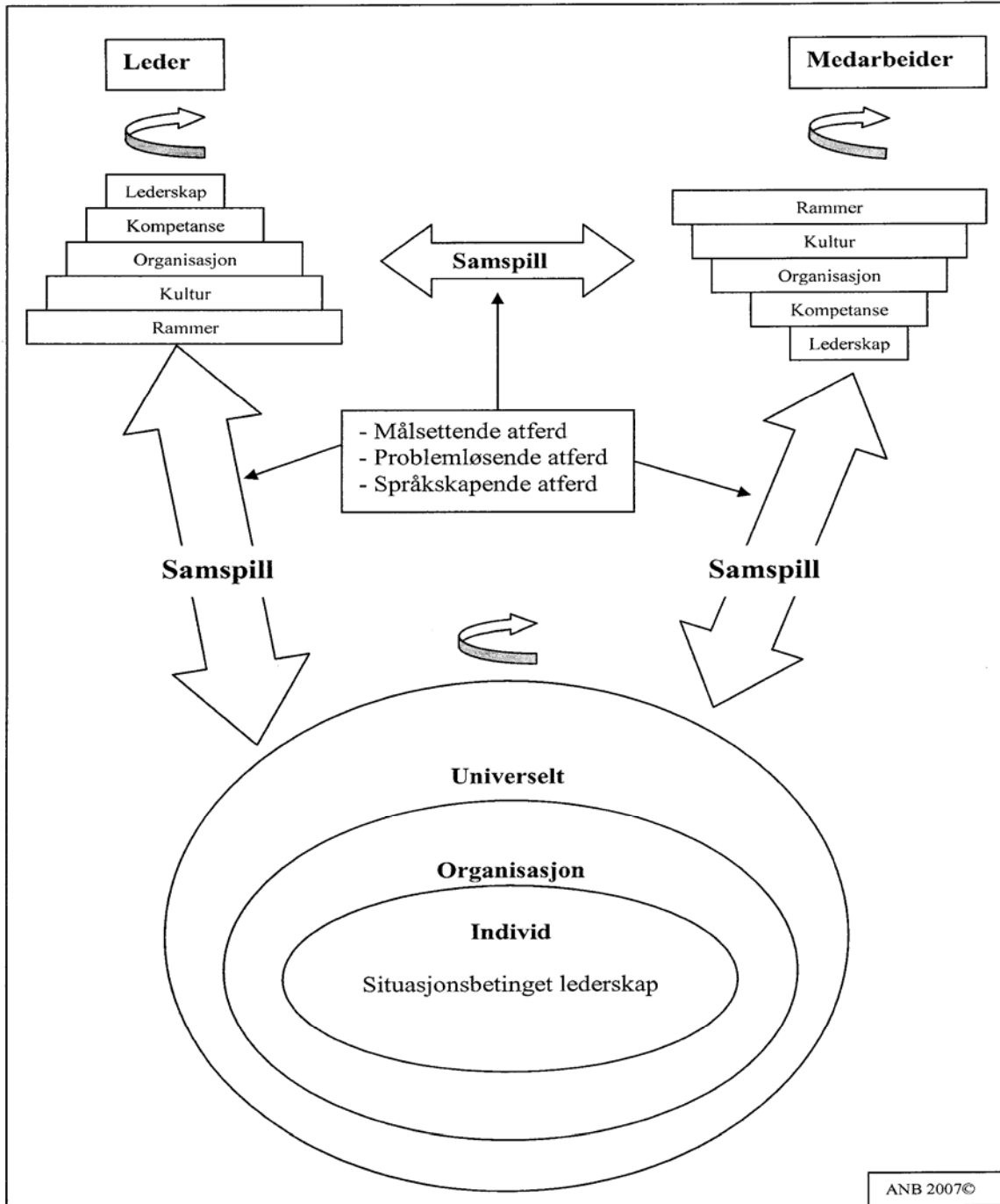
Mange forskere benytter modeller for å visualisere sine tanker rundt forskjellige problemstillinger for lettere å skape forståelse. Vi fant at vi trengte en modell for å visualisere de områdene vi ønsket å belyse. Vi lagde derfor en modell for lettere å kunne tilnærme oss vår hovedproblemstilling og delspørsmål.

Hvordan forstå modellen.

I denne delen vil vi beskrive hvordan figuren skal forstås og tolkes. Vi vil ikke her komme med noen omfattende utredning om de enkelte deler, men kun hovedlinjer om hva vi har lagt i de forskjellige delene. Modellen er tredelt gjennom at den består av et område for leder, et for medarbeider og et fundament for begge, bestående av individ, kollektivt og universelt. Dette fundamentet skal sees som den ballast det enkelte menneske har gjennom arv og miljø. De områder (pyramidene) som leder og medarbeider har hos seg er ikke rangert eller satt opp mot hverandre, men kun for å liste enkeltområder for leder og medarbeider. Mellom de tre delene er det et gjensidig samspill og en stadig utveksling av impulser. Denne utvekslingen er av en slik art at en utvikling på et område vil påvirke et annet område. I denne sammenhengen så vil

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

alt henge sammen med alt. Som en kjerne har vi lagt inn ledelse, gjennom målsettende- problemløsende- og språkskapende-atferd som på en måte blir katalysatoren som initierer samspillet.



Figur 8: Vår modell for å forstå ledelse i en kontekst.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Vår figur inneholder flere delområder med underområder. Nedenfor vil vi derfor kort beskrive hva vi legger i de forskjellige områder. Fra en leder overfor en medarbeider kan denne utøve påvirkning i form av lederskap. I dette tenker vi på hvordan lederen utøver sitt lederskap overfor en medarbeider, i en administrativ kontekst. Her ser vi også det situasjonsbetingede lederskapet og hvordan det utøves som en del av helheten. Lederskapet utøves fra en plattform i en sammenheng som ledelse overfor den undergitte og dens organisasjon. Etter lederskap så kommer kompetanseområdet. Her tenker vi på hvordan lederens og den undergittes forutsetninger er for å gi og ta i mot ledelse og lederskap. Dette er også noe som det situasjonsbetingede lederskapet berører. Kompetanse vil også være en del av samfunnets utvikling og hvordan dette verdsettes i samfunnet.

Når vi kommer til organisasjon tenker vi på hvordan disse tar opp i seg nye trender og måter å utføre sine funksjoner på, og hvordan dette igjen kan påvirke menneskene i denne.

Organisasjonene vil også være den arena hvor en del av utviklingen av de enkelte individer tar plass. En utvikling av både leder og undergitt vil her være med å utvikle organisasjonen slik vi forstår det. Når vi da er inne på organisasjon så bringer dette oss over i kultur.

I rammen av kultur har vi balansegang mellom organisasjon, og hvordan mennesket opptrer i organisasjonen. Det kan være kultur for hva det enkelte mennesket bærer med seg av normer og verdier inn i organisasjonen. Det kan være kultur i form av hvordan organisasjonen har utviklet seg til å fungere. Kultur i en organisasjon vil oftere prege de ansatte, mer enn enkeltmenneskets mulighet til å prege kulturen i organisasjonen. Når vi nå har tatt med lederskap, kompetanse, organisasjon og kultur blir det riktig at rammer blir en del av det hele. I forhold til rammer så mener vi i denne sammenhengen de offentlige forskrifter, påbud og lover som styrer hvordan vi samhandler med hverandre. Vi har et bakteppe av hva kommuneloven pålegger kommunene og utføre og levere av tjenester og hva det militære er satt til gjøre, etter pålegg fra stortinget.

Fra de to områdene leder og medarbeider er på, beveger vi oss ned på fundamentet for både leder og medarbeider. Dette fundamentet ser vi da som en tredeling (som løk i betydningen av lag på lag).

Nå er vi kommet til det universelle, eller samfunnet i det felles fundamentet som alle mennesker er en del av. Vi er vi inne på det områder hvor vi tenker oss mennesket i en ramme, slik som Henning Bang beskriver det (Bang, 2004: 48). Her er det en programmering

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

av den enkelte på det *universelle nivå*, det nivå hvor hvert menneske er minst unikt. Dette nivået sier noe om hvordan mennesker uttrykker seg.

Går vi lenger inn i "løken" beskriver Bang det kollektive nivå. Det er i organisasjonen hvor mennesker deler med andre, og hvor de tilhører en gruppe eller kategori som en selv. I dette nivået kan en finne kulturelle verdier som språk, måter å oppføre seg på i en gruppe eller tilsvarende.

I kjernen finner vi det siste steget hos Bang, det individuelle nivå, hvor mennesket ikke er delt, men unikt, altså personligheten. Individet besitter her et grunnlag for å utøve situasjonsbettinget ledelse. Situasjonsbettinget ledelse i seg selv er avhengig av ytre og indre faktorer, og det er de indre faktorene som kommer fra kjernen i "løken".

Gjensidig utviklende påvirkning og samspill, sammenheng i modellen.

De tre tykke pilene skal illustrere samspill. Disse pilene gjenspeiler at lederen gjennom sin påvirkning, kompetanse, organisasjon, kultur og rammer, hele tiden selv også blir påvirket i sin handlingsutøvelse. En handlingsutøvelse som kommer til uttrykk i hvordan lederen søker å påvirke medarbeideren i ønsket retning. Pilen er toveis da lederen blir påvirket av personlige interesser, de nærmeste eller samfunnshendelser. Dette bidrar til at lederen får påvirket eller utvikler sin utøvelse av den sammensatte ledelsen.

Den andre pila fra fundamentet går til medarbeider, denne er også gjensidig utviklende. Bakgrunnen for dette er at undergitte vil kunne påvirke fundamentets endringsverdier gjennom alle de tre elementene. Samfunn kan påvirkes gjennom fokusgrupper, samfunnsdebatt, bekjente og ikke minst gjennom politikken og bruk av stemmeseddelen. Politikken og politiske avgjørelser kan bidra til endrede forutsetninger i plattformen, som igjen spiller inn på undergitte. Gjennom virkemåte vil organisasjoner som en del av undergitte eller del av plattform gjensidig være utviklende og de vil også påvirke ledere gjennom endrede rammer i plattformen.

Begge pilene ut fra fundamentet blir hele tiden utsatt for endringer og påvirkninger, som medfører endringer og justeringer overfor en mottaker.

Når det gjelder samspill mellom leder og medarbeider er også dette toveis. Lederen vil gjennom å formidle sin påvirkning og ledelse til de undergitte, få tilbakemelding på hvordan dette fungerer. Dette gjennom måloppnåelse eller gjennom direkte tilbakemeldinger fra en medarbeider på at man ikke forstår hva som er målet, problemet eller bruken av språk.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Lederens utøvelse av ledelse i form av målsettende, problemløsende og språkskapende atferd overfor en medarbeider vil her være bestemt ut i fra situasjon.

Ved å tolke og analysere de tilbakemeldinger som kommer vil det for lederen være mulig å endre faktorer i sin sammensatte ledelse. Dette kan igjen bidra til bedre måloppnåelse, problemforståelse eller språkutforminger for lederen.

Blir det ikke gitt noen direkte tilbakemelding fra medarbeider til leder på de budskap som blir fremført vil likevel leder kunne få tilbakemelding. Dette vil da være fra de forskjellige områder i fundamentet. De som danner grunnlaget ved at det kollektive nivået (organisasjon) eller samfunnet reagerer negativt på den ledelse som utøves.

Gjennom dette samspillet og utveksling av impulser ser vi at alle momentene henger sammen og påvirker hverandre. Dette gjennom et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. Leder er avhengig av undergitte og begge to er avhengige av en plattform. Plattformen må utvikles av ledere og medarbeidere, for at de selv skal kunne utvikles videre. På denne måten ser vi helheten i ledelse.

4.10 Sammendrag.

I dette kapitlet har vi sett nærmere på de to retningene vi har valgt vår problemstilling ut i fra. Retningene vi har valgt er ledestiler og en systemteoretisk tilnærming. Når det gjelder den systemteoretiske tilnærming så har vi brukt Erik Johnsen's "ledelse som funksjon" og vi har brukt situasjonsbetinget ledelse som lederstil. Grunnen til at vi har valgt disse retningene er fordi vi mener at den systemteoretiske tilnærmingen gir oss et helhetlig bilde på hvor informantene våre står i sin organisasjon. Den gir også en god oversikt over temaet ledelse. Den situasjonsbetingete lederstilsretningen gir oss svar på hvordan informantene forholder seg til sine medarbeidere, hvordan de takler forskjellige typer lederoppgaver og ikke minst, hvem de selv er. Vi har laget vår egen modell hvor vi har implementert begge retningene. Dette for å kunne se sammenhengen bedre, og gi oss et bedre grunnlag når vi nå skal drøfte funnene våre i kapittel fem. Kapittel fem vil inneholde en drøfting og analyse av våre funn opp i mot våre to retninger å se ledelse på. Vi vil aktivt bruke de teorier vi har utledet i kapittel fire for å finne svar på vår problemstilling fra kapittel en. Dette vil vi gjøre ved hjelp av metoden vi har beskrevet i kapittel 3.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

5 Analyse og drøfting.

5.1 Innledning.

I dette kapittelet vil bruke teoriene fra forrige kapittel til å tolke, analysere og drøfte de funn vi har kommet frem til ved å bruke metoden som vi utdypet i kapittel tre. Nå vil vi ta for oss de to forskjellige perspektivene vi tok for oss i innledningen på forrige kapittel (situasjonsbetinget ledelse og ledelse som funksjon).

Grunnen til at vi velger å presentere det på denne måten, i denne rekkefølgen er at situasjonsbetinget ledelse ligger i fundamentet på vår egen modell i 4.10. Vi mener at det er riktig å starte innerst i modellen, for å så gå ut å se på helheten når vi beveger oss over i den systemteoretiske tilnærmingen ved å se på ledelse som funksjon.

I vår systemteoretiske retning vil vi trekke drøftingen over mot de målsettende, problemløsende og språkskapende atferdsområdene som er deler av Erik Johnsens ”sammenfattende ledelsesteori.”. Vi vil etter å ha drøftet hvert perspektiv, komme med en delkonklusjon som vi senere i kapittel seks vil sammenfatte til en hovedkonklusjon.

5.2 Situasjonsbetinget ledelse.

Vi ønsker i denne delen av drøftingen å gå inn på situasjonsbetinget ledelse, og hva dette gjør med ledelsen hos våre informanter. Grunnen til at vi velger å drøfte våre funn og tolkninger i lys av situasjonsbetinget ledelse, er at vi mener dette dekker mye av hverdagen til ledernivået vi har valgt å undersøke. Situasjonsbetinget ledelse viser seg stadig som et dagsaktuelt tema i form av valg av lederstiler. To gode eksempler er Valla saken hvor LO leder Gerd Liv Valla måtte gå på grunn av sin røffe lederstil ovenfor Ingunn Yssen og andre medarbeidere.

Likeledes måtte Eli Arnstad slutte som direktør i Enova på grunn av påstander om feil lederstil. Teorien er realistisk og tydelig å forholde seg til, noe som gjør den anvendelig i vår sammenheng. Når vi nå velger å sammenligne situasjonsbetinget ledelse i en militær og sivil setting er det viktig at vi presiserer at dette er i en administrativ kontekst. Den gir heller ikke noe fasitsvar på hva eller hvem som er den beste lederen. Den kan si at under bestemte forhold og forutsetninger vil de forskjellige formene for lederstiler kunne fungere bedre enn andre. Vi vil videre se på funnene vi gjorde for deretter å drøfte forskjeller og likheter. Vi valgte å systematisere på den måten at vi tok utgangspunkt i teoriene som vi utledet i kapittel

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

fire. Her nevner vi de tre situasjonsvariablene som er viktige når man skal velge lederstil; medarbeideren, situasjonen/oppgaven som skal løses og lederen selv. Det var Tannenbaum og Schmidt som mente at dette var de avgjørende variablene for valg av forskjellige lederstiler. Disse er nærmere forklart og beskrevet på side 29 og 30 i denne oppgaven. Ser vi på medarbeideren, og de funn vi gjorde her, var det at man tok individuelle hensyn til medarbeiderne. Dette gjorde man på bakgrunn av deres utdanning, kompetanse og motivasjon/vilje.

Det ble beskrevet fra begge grupper at de alle hadde en hverdag hvor de havnet i forskjellige ledelsessituasjoner. I disse situasjonene utøvet de forskjellige former for ledelse og brukte forskjellige lederstiler. Vi fant ingen markant forskjell på gruppene for hvordan man utøvet ledelse, men offiserene behandler militære og sivile medarbeidere forskjellig. Begge gruppene presiserte at det var viktig for dem å kunne sanse stemningen i gruppen av medarbeidere. Begge grupper gav uttrykk for at det å være tilgjengelig for sine medarbeidere var viktig for dem, selv om dette kunne gå på bekostning av egen effektivitet. De fleste gav inntrykk av at de var bevisste på lederstilen de brukte til den enkelte situasjon.

Ser vi videre på situasjonen/oppgaven som skal løses så vi at de i begge grupper hadde varierende kompleksitet i arbeidsoppgavene sine. Begge gruppene gav uttrykk for at de hadde lite med ressurser i form av ansatte og ressurser for å løse pålagte arbeidsoppgaver. En turbulent hverdag gjorde at begge grupper brukte uttrykk som brannslukking, samt at det var vanskelig å følge dagsplanen de hadde laget. De gav også uttrykk for at jo kortere tid de hadde på et oppdrag, jo mindre delegerende var de i sin lederstil. På den andre siden var begge grupper opptatt av at hvis de selv ikke var kompetente innen fagområdet eller situasjonen, var det vanlig å overlate oppgaven til en med rett kompetanse. I nødvendig grad ble det gitt støtte til medarbeideren med kompetanse, som hadde fått oppgaven.

Det å kunne sanse kulturen i organisasjonen ble ansett av flere for å være viktig i form av å kjenne den, og være en del av den. Lederen selv og hva denne sto for har vi sett på tidligere. Ut i fra situasjonsbetinget ledelse kunne det synes som at begge gruppene, mente at medarbeiderne burde være med på å bestemme forhold som angikk dem. Vi klarte ikke å tolke i hvor stor grad de mente at medarbeiderne burde vært med. Alle gav uttrykk for at de stolte på medarbeiderne sine i generelle termer. Likevel hadde flere hadde opplevd "utro" tjenere med en mer personlig interesse enn organisasjonens beste. Dette syntes likevel ikke å prege ledernes tilnærming til andre medarbeidere. Når det gjaldt usikre situasjoner, gav begge

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

grupper til en viss grad uttrykk for at de syntes det var godt å ha oversikt og eventuelt føringen i situasjonen/av oppgaven.

Medarbeiderne.

Når det gjaldt medarbeiderne var begge gruppene i stor grad enige i at det var viktig å ha gode relasjoner til sine medarbeidere. Man kunne få inntrykk av de lederstilene som var mest brukt var det som i Hersey og Blanchards modell side 31 beskriver som S2 og S4. Ved S2 har medarbeideren stor vilje, men liten kompetanse til å løse oppdraget. Lederen må da være både sterkt styrende og sterkt støttende i sin atferd. Det vil i disse tilfellene være viktig å forklare hvorfor og hvordan man gjør dette. Man er overtalende og ikke minst støttende i sin fremferd. Flere av lederne hadde slike utfordringer fra tid til annen. Dette gjaldt ofte i arbeidsoppgaver som var nye for medarbeideren. Å motivere medarbeideren er et uttrykk som også er nevnt i denne sammenhengen. Den mest fremtredende stilen var S4 som er den delegerende lederstilen og atferden er svakt støttende og svakt styrende. Litt av årsaken til at denne lederstilen er så fremtredende kan være fordi mange har medarbeidere som har fagprofesjoner som på mange måter går utover lederens kompetanse. En annen årsak kan være at lederen har tillit til sine underordnede og derfor finner denne lederstilen mest hensiktsmessig. Noen av lederne nevnte også at man kunne oppleve å havne innenfor modenhetskategori S3 hvor medarbeideren har kompetanse men ikke har vilje til å utføre oppgaven.

Hersey og Blanchard sier her at en svakt styrende og svakt støttende atferd er ønskelig og at man på denne måten er deltagende i oppgaven som skal løses. Ikke alle opplevde dette som den riktige lederstilen å bruke umiddelbart. Det i de tilfellene hvor det kunne være en personellkonflikt som var grunnen til at "viljen" ikke var til stede. Måten man løste dette på var først å ta tak problemet med hvorfor "viljen" ikke var tilstede. For deretter å velge en lederstil som da kunne være S3 eller S4 som gir en deltagende eller en delegerende lederstil.

Når det gjelder S1 som er en beordrende lederstil hvor medarbeideren både har lav kompetanse og liten vilje ble dette nevnt som et eksempel på "pølse i brød" lederstil. Dette blir i utgangspunktet ikke sett på som spesielt positivt. Den beordrende lederstilen ble allikevel sett på som hensiktsmessig og funksjonell i enkelte tilfeller, men da i andre sammenhenger. Det var gjerne hvor blant annet faktoren tid ble nevnt. Vi vil komme nærmere tilbake til dette senere i drøftingen. Mellomledernivået som våre informanter representerer byr ikke på mange arenaer hvor medarbeiderne har både lav kompetanse og liten vilje til å utføre

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

pålagte arbeidsoppgaver. Det ble allikevel nevnt eksempler fra "grasrotnivået", hvor eksemplet var å implementer data som verktøy for eldre medarbeidere. Måten man løste problemet på var å "ufarliggjøre" overgangen til data. Deretter foretok man kompetanseheving, slik at man da havnet innenfor kategori S3 eller S4. De fleste av informantene ga inntrykk av at de var bevisste på medarbeidernes kompetansenivå og modenhet. Det må allikevel sies at Hersey og Blanchards teori ikke dekker alle situasjoner og faktorer. Teorien forutsetter i stor grad "den perfekte lederen og organisasjonen". Vi ser ut i fra eksemplene vi har nevnt, at andre forhold også påvirker valg av lederstil. Blant annet forutsetter den at lederen er ekspert på alle områder. Likevel synes teorien anvendelig i de mange sammenhenger som oppstår i det daglige valg av lederstil for våre informanter. Det var ingen forskjell på den militære og den sivile gruppen informanter.

Videre var begge gruppene i stor grad enige i at det var viktig å ha gode relasjoner til sine medarbeidere Det ble i større grad gitt uttrykk i begge gruppene at det var viktig for dem å være tilgjengelige og synlige ovenfor sine medarbeidere. Flere brukte uttrykket "det å kunne sanse organisasjonen er viktig". Hvorfor akkurat dette er viktig kan det være flere årsaker til, men en av hovedårsakene kan rett og slett være effektivitet. Å sanse organisasjonen i dette tilfellet, er det samme som Tannenbaum og Schmidt hevder er å stille den riktige diagnosen av situasjonen for så å velge den mest hensiktsmessige lederstilen. Dette skriver vi om på side 29.

Hvis man kjenner sin organisasjon og sine undergitte, vil man være i en bedre posisjon til å kjenne sine medarbeideres kompetanse innenfor de forskjellige fagområdene. Dette slik at man vet i hvilken grad man skal være styrende og støttende i en arbeidsoppgave og på den måten velge riktig lederstil. Dette kommer tydelig frem i Hersey og Blanchards ledelsesmatrise på side 31 i kapittel fire. Likeledes kan det å være synlig og tilgjengelig for sine undergitte være en måte å signalisere at man ønsker kommunikasjon og samarbeide. Skal man skal drive situasjonsbetinget ledelse så er man faktisk avhengig av dette. Hvis ikke ville man ende opp med å bare være styrende i sin atferd og da vil man ikke få situasjonsbetinget ledelse til å fungere Dette går igjen fra kapittel fire når vi tenker på konsulterende og deltakende lederskap. Slik som Tannenbaum og Schmidt nevner samt den støttende atferden i Hersey og Blanchards modell.

Et annet funn som var interessant, og som var en forskjell, var at de militære ofte behandlet de sivilt ansatte annerledes enn de behandlet de militære. Noe av begrunnelsen for dette var at de

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

sivile ikke var like mottakelige for den direkte tilbakemeldingen. Noe som er mer vanlig i den militære kulturen. En mulig årsak kan være at offiserene har hatt operativ fokus og erfaringer fra tidligere, som kan påvirke hans måte å tiltale andre på. Dette har på mange måter lagt grunnen for det direkte lederskapet. Når offiseren slutter med operativ tjeneste og starter med å jobbe i en administrativ kontekst tar han med seg erfaringer og deler av lederskapet sitt inn på kontoret.

Offiseren velger da kanskje å ta i bruk deler av det direkte lederskapet og bruker dette på medarbeiderne som er offiserer. Dette fordi at det i noen tilfeller er både det enkleste og kanskje den mest effektive tilnærmingen til en del problemområder. Han kan ha prøvd det før og fått det til å fungere. Når det gjelder de sivile medarbeiderne, er det ikke mange med erfaring fra militær ledelse. Dette fører til at de ikke vil respondere på den samme måten med den samme lederstilen. Dette er kanskje en erfaring offiseren har gjort seg, og tilpasser sin lederstil etter de siviles forutsetninger. Ser vi dette opp i mot situasjonsbetinget ledelse kan dette se underlig ut. Situasjonen og medarbeiderens kompetanse er lik, men lederskapet er forskjellig. Her viser Hersey og Blanchards modell en svakhet. Dette fordi faktoren som har innvirkning på valg av lederstil ikke her går på modenhet, men på organisasjonens verdier angående ledelse samt offiserens personlighet.

Vi kommer igjen tilbake til det ”å sanse” organisasjonen, som vi tidligere trakk videre til det å kunne stille en riktig diagnose. Offiseren har kanskje en mer kompleks ledeutfordring i form av at han disse to markant forskjellige hovedgruppene som medarbeidere og velger lederstil deretter. Om han er en bedre leder har vi ingen dekning for å si, men at han velger en lederstil ut i fra den diagnosen han stiller.

Når det gjaldt den sivile gruppen brukte også de situasjonsbetinget ledelse på sine medarbeidere, på en like naturlig måte som den militære gruppen. De hadde ingen todeling på de som jobbet under seg som hos de militære. Hvorfor begge grupper i så stor grad brukte situasjonsbetinget ledelse ovenfor sine medarbeidere kan være flere. Dette kunne komme av at situasjonen var meget travel og veldig varierende i omfang med tanke på oppgavene som skulle løses. Kort oppsummert så var det ingen store forskjeller på bruken av situasjonsbestemt ledelse mellom gruppene, med unntak av at den militære gruppen informanter hadde en differensiering på militære og sivile når de valgte lederstil

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Situasjonen/oppgaven som skal løses.

Hos begge grupper var situasjonen eller oppgavene som skulle løses av forskjellig kompleksitet og med forskjellig tidshorison. Ser vi på forannevnte problemstilling i forrige underkapittel nevner begge grupper at det å klare å ta innover seg kulturen i organisasjonen var viktig. Årsaken til at det er viktig var at man kunne få større konflikter ved å ikke innordne seg etter både de formelle og uformelle kulturelle sidene. Vi fikk inntrykk av at kulturen ikke var ensartet innen kommunen og det offentlige, og heller ikke i militæret. Dette var for begge sider både bransje og geografisk spesifikt. Ser vi dette opp i mot teorien, stemmer dette bra. Hvis man ikke tar kulturen innover seg kan man som leder risikere å miste tilliten hos medarbeiderne. Dette bringer oss videre over i Vroom og Yetton som i sin beslutningsteori som vi beskriver på side 31, mente at man alltid må vurdere medarbeidernes aksept før man tar en beslutning. Hvis man er avhengig av medarbeidernes aksept før man treffer en beslutning, bør man ta dem med i beslutningsprosessen. De aller fleste informantene mente at det i hovedsak var viktig å ta med medarbeiderne på beslutninger som spesielt angikk dem. På den andre siden ble det heller ikke fremhevet at man ved enhver anledning skulle ta medarbeiderne med på beslutninger. Litt av årsaken til det kommer vi nærmere inn på når vi vurderer faktoren tid. Det å kjenne organisasjonen på pulsen var viktig for begge grupper opp i mot valg av lederstil.

Begge gruppene gav uttrykk for at hvis man hadde knapt med tid på et oppdrag, engasjerte man seg mer i problemet. Dette førte til at man i større grad brukte en dirigerende og autoritær lederstil for å sørge for at oppgaven ble løst. I teorien beskrives det slik at hvis man er under tidspress kan det være nødvendig å velge en mer autoritær lederstil, dette fordi medvirkning alltid krever mer tid.

En av utfordringene her kan bli å forklare medarbeiderne hvorfor man bruker en annen lederstil på en tilnærmet lik situasjon. Ingen av informantene gikk eksplisitt inn og beskrev at skifte av lederstil i slike situasjoner kunne by på problemer. Dette kan tyde på at medarbeiderne aksepterer lederens skifte av lederstil.

Organisasjonens struktur blir nevnt i teorikapittelet som et forhold som påvirker valg av lederstil. Likheten mellom organisasjonene er at de begge tilhører offentlig sektor og med det sett av regler som eksisterer. Forskjellen er at en kommune er i snitt mindre i volum (antall ansatte). I tillegg kan vi påstå at den kommunale strukturen er flatere. Dette sier vi noe om i

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

kapittel to. Når det gjelder graden av byråkrati er den relativt lik. Informantene ga også inntrykk av dette. Ingen ga heller inntrykk av at organisasjonens struktur forhindret dem fra å utøve situasjonsbestemte lederskap. Det man kunne få inntrykk av, var at informantene i stor grad hadde tilpasset seg strukturen de jobbet i, og derfor ikke så på den som et problem i valg av lederstil.

Går vi inn på oppgaven i seg selv, er den ofte avgjørende for valg av lederstil. Det flere av informantene ga inntrykk av, var at hvis situasjonen var slik at medarbeideren hadde kontroll på oppgaven, lot de ham gjøre den selv. Dette uten å blande seg inn. Var situasjonen av en mer kreativ art, var deres deltagelse større. Her ble man da mer opptatt av å løse situasjonen som et team. Vi ser her stadig paralleller til Hersey og Blanchards teori om styrende og støttende lederstiler

Avslutningsvis kan vi si at situasjonen eller oppgaven som skal løses er en viktig faktor for valg av lederstil. Informantene ga i stor grad inntrykk av å det å sanse organisasjonen som noe essensielt. Det vil si at man ikke bare må sanse organisasjonen og sine medarbeidere, men man må også sanse situasjonen eller oppgaven man har foran seg for å velge riktig lederstil.

Lederen selv.

De største begrensningene for en situasjonsbetinget ledelse ligger ofte i lederens egen personlighet. Lederens atferd er bestemt av de kreftene som er frukter av følelser, drifter, samvittighet og logiske evner (Busch, Vanebo, 2003: 312).

Når vi nå skal se på lederen selv og hva han representerer, ser vi at dette er et stort område som blant annet berører personlighet. Dette er en egen retning innen ledelsesfaget. Vi vil her prøve og se lederen fra et ståsted hvor fokus er situasjonsbetinget ledelse. Lederens verdisystem er en viktig faktor. Den går i grovt ut på hvor mye medbestemmelse lederen er villig til å gi medarbeideren, og hvem lederen anser som best skikket til å ta avgjørelser. Her kommer vi over i tematikken fra forrige situasjonsvariabel hvor vi drøftet det samme forholdet. Her husker vi fra tidligere at informantene fra begge grupper gav uttrykk for at de mente at medarbeiderne skulle ha medbestemmelsesrett. Flere ga også uttrykk for at den som er best skikket til å ta en avgjørelse bør ta den. Det de mente da var den som hadde mest kompetanse eller kunnskap burde bestemme. Ingen av informantene ga inntrykk av at de hadde noe behov for å hele tiden ta avgjørelser. Litt av bakgrunnen for dette er at de aller fleste informantene våre ikke sitter i stillinger hvor deres fagbakgrunn er viktig. Dette gjør at

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

den mest hensiktsmessige lederstilen kan være delegerende. Man er nødt til å stole på andre. Det var ingen tydelige forskjeller på den militære og de sivile informantene.

Ser vi videre på forholdet beskrevet som lederens tillit til medarbeiderne gav de aller fleste inntrykk av at de stolte på sine medarbeidere. I teorien sier man det kommer an på graden man stoler på andre mennesker generelt. Dette var litt vanskelig å måle for det kan gjerne føles litt feil å ikke stole på andre, og derfor kanskje man ikke svarer slik som det faktisk er. Flere av respondentene kunne fortelle at de hadde opplevd "utro" kolleger, men at det ikke hadde gått utover deres tillit til forhold til medarbeiderne generelt.

Hos de militære er det slik at man ofte skifter jobb (ca hvert tredje år). Mange skifter også fagområde alt etter som hva man interesserer seg for eller av andre praktiske årsaker som nevnt i kapittel to. På den sivile siden søker man også nye jobber, men man holder seg gjerne innenfor eget fagfelt. Dette skulle kanskje gi grobunn for at de sivile i større grad anser seg selv som fagpersoner og faglig dyktige på sitt felt og dermed ønsker å sitte med avgjørelsene. Vi gjorde ingen funn på dette området verken for de sivile eller for de militære. Noe av årsaken kan kanskje være måten spørsmålene ble stilt på slik at de ikke gav tilstrekkelig tolkingsgrunnlag. På den andre siden er det selvfølgelig mulig at dette generelt sett ikke er et problem når vi ser på disse forholdene i gruppesammenheng, men at det går mer på det enkelte individ.

Lederens ledertilbøyelighet går i grovt ut på om lederen foretrekker å være autoritær eller om han er deltagende. De fleste av våre respondenter ga uttrykk for det å være deltagende, var viktig for dem. Ingen ga spesifikt uttrykk for det å være autoritær, og å holde distanse var viktig. Skandinavisk tradisjon når det gjelder lederskap, er å lede med sine medarbeidere og ikke igjennom dem, som er den amerikanske tradisjonen. Dette syntes ganske tydelig for oss.

Når det gjelder lederen selv og hans måte å være på, kan det synes noe vanskelig å komme med konkrete påstander om hvordan våre informanter er. Et riktig verktøy i denne sammenhengen ville kanskje ha vært å bruke personlighetstester. Likevel synes vi at vi gjennom intervjuene har blitt bedre kjent med våre informanter, og på den måten har kunnet tolke hvem de er på enkelte områder.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Delkonklusjon situasjonsbestemt ledelse.

Når det gjaldt situasjonsbestemt ledelse var forskjellene at de militære brukte forskjellig type lederskap på sivile og militære. Dette med bakgrunn i at det direkte militære lederskapet ikke alltid fungerer like bra på de sivile, fordi at det er for direkte. Vi hadde ikke noen lignende forhold hos de sivile hvor vi hadde en like tydelig differensiering.

Ved knappe tidsfrister foretrakk begge gruppene å delta mer aktivt i situasjonen, for å ha kontroll med at man nådde målet innenfor de gitte rammer. Likevel hadde de tiltro til sine medarbeidere og inviterte dem til å prøve nye metoder og tilnærminger uten selv å ønske å kontrollere. En utfordring kunne være at de knappe tidsfristene ikke alltid gav like god mulighet til egenutvikling for den enkelte. På den andre siden var man meget opptatt av å være tilgjengelig og synlig for sine medarbeidere, slik at vi kan ikke konkret si at mulighetene til egenutvikling hos medarbeiderne var for dårlig. I all hovedsak kan vi si at det var svært få forskjeller på de sivile og militære informantene. Noe av årsaken til dette kan være at arbeidssituasjonen til de to gruppene var ganske lik og at de dermed også handlet likt i lys av situasjonsbestemt ledelse

5.3 Målsettende atferd.

Under målsettende atferd er det naturlig å trekke inn mål og udekkede behov slik vi beskriver i teorikapittelet. Mål i denne sammenhengen er de mål som gjør at organisasjonen oppnår tilfredsstillelse. Dette gjennom det å kunne levere tjenester eller andre ytelser som interessentene ønsker. Hvordan, hvorledes, når og i hvilken grad disse målene blir nådd er i mange tilfeller avhengig av den som utformer målene. Disse mål som skal bli utformet må kunne evalueres for å kunne si noe om hvor effektive de er. En annen side av mål eller udekket behov er også de forhold at enkeltpersoner eller som en del av en gruppe ikke har tilfredsstilte motiver. Dette vil være motiver eller behov som vil bli søkt dekket gjennom samhandling med andre, under erkjennelsen av at ens egen eksistens er avhengig av andres innsats.

Våre undersøkelser avdekket i kategorien målsettende atferd de funn som vi tar for oss nedenfor. Funnene er ikke listet i rekkefølge eller ut i fra en gradering. Vi vil ta for oss hvert funn punktvis med hensyn til hva vi fant og drøfte dette. Vi vil underbygge våre drøftinger med å henvise til teorien fra kapittel fire. Til slutt så vil vi trekke sammen hvert funn.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth



Figur 9. Gap mellom nå situasjon og ønsket situasjon, fra Boken, Håndbok i lederskap for Luftforsvaret, 1995: 393.

Presentasjon av våre funn.

Til kategorien målsettende atferd var våre informanter klare på at **tidsfrister** var et område som innebar konflikter. Våre informanter påpekte at korte tidsfrister kan medføre påvirkning av måloppfyllelsen ved at "godt nok" blir tilstrekkelig for det å oppnå et mål. I dette samarbeidet vil det å holde tidsfrister være en utfordring for en leder.

De korte fristene var ytterligere et bidrag til vansker med å lage gode mål, i tillegg til selve det å lage de gode målene. Informantene opplevde det gjennomgående at det var **krevende å lage gode mål**. Dette gjaldt både for de militære og de sivile. Begge grupper mente at det å sette mål var utfordrende og krevende. Dette var i den sammenheng, at det ikke var selve det å sette målet, men det å gjøre det målbart for evaluering som var det vanskelige. I tillegg til momentene over bidro også **målendringer** til en ytterligere utfordring. Målendringer beskrev informantene som at målene ble endret underveis i en prosess.

Utfordringen var at totalbildet eller omgivelsene var så ustadige at de målene en hadde forholdt seg til forholdsvis raskt ble utdaterte eller uklare. Målene endret seg. De sivile mente at det måtte være lettere for de militære å sette mål. Dette fordi målene kunne synes klarere og mer stabile enn for de sivile, og at det derfor burde være lettere for de militære å gjøre endringer. Begge grupper oppfattet det som at målene kunne være styrt av omgivelsene på en slik måte at de ble vanskelige å nå. Dette på grunn av tidsfrister som ikke var realistiske å nå, med de ressursene en hadde til rådighet.

Begge grupper sier på hver sin side at **samspill og ansvar** rundt det å sette mål er meget viktig. Under dette så kom det også frem at det var viktig for lederne at de igjen ble evaluert

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

av sine overordnede. Dette nevnes av flere i sammenheng med at de også helt klart ser behovet for, og nytten av forventningsavklaring, både oppad og nedad.

I forhold til å ha en **kjent visjon, en rettesnor, en kodeks** mente informantene at dette var viktig. Dette kom frem i forholdet til ønsket om å bli evaluert og målt. Dette mente de at gjenspeilet seg i forholdet til holdninger. Her fant vi at ledernes holdning overfor mål eller visjon varierte, slik at det var krevende for organisasjonene å gjøre omstillinger. Informantene hadde til dels god kjennskap til sine organisasjoners visjon. Det var spesielt på militær side at dette var fremtredende med at de kjente til ”plakaten på veggen” (offiserskodeksen, se vedlegg 1). De sivile brukte også visjonen, samt at de ved medarbeidersamtaler også brukte denne for å belyse jobbutførelsen til de ansatte, sett opp mot visjonen.

Når det kom til holdninger var det spesielt de militære informantene som fremhevet det å være et **forbilde** for sine undergitte, ”fremst blant likemenn”. De sivile så dette på en annen måte. Her ble det fremhevet momenter som kulturbærere, glede, helhet uten å skape subkulturer. Som en forlengelse av det å være et forbilde kom informantene inn på det å **verne, dyrke sin egen organisasjon**. På sivil side var det mindre bevissthet rundt det å verne og dyrke egen organisasjon, enn på militær side.

Tidsfrister.

I omgivelser som kan oppfattes som utstabile så finner vi det som også kan kalles for tilpasningsmål, slik som vi beskriver i kapittel fire. Dette beskriver de militære på en god måte, da begrepet ”godt nok” virker meget innarbeidet. I dette fant vi at de militære kunne bearbeide saker og forberede beslutningsgrunnlag frem til statusen var ”godt nok”, deretter leverte man et produkt fra seg. Grunnen for at ”godt nok” ble godtatt hadde sin årsak i for lav bemanning for å kunne ta seg av utredninger på en uttømmende måte. Lederen kunne i disse tilfellene få saker til avgjørelse som en viste at var behandlet ”godt nok” for å bruke dette som beslutningsgrunnlag for sine avgjørelser. På sivil side beskrives også noe av det samme i forhold til det å holde tidsfrister. Begge deler spiller tilbake på det faktum at de har for liten tid tilgjengelig, for å løse de gitte mål på en optimal måte. Dette sett opp i mot hvordan man vet de kunne hvert løst, med en mer grundig behandling. Dette kan vi også se opp mot teorien som omtaler dette som en form for samspill.

For både militær og sivil side vil ofte disse omskiftelige omgivelser ha sin bakgrunn fra interessentene. Begge gruppers henvisning til at en må justere på målene i forhold til faktoren

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

tid henspiller på det også Erik Johnsen sier om tilpasningsmål. Mål som tilpasses situasjonen. Her er teorien inne på dette med at lederen må konfrontere sine ønsker opp mot virkeligheten. Oppdragsgivere for begge sider kommer i de fleste tilfeller fra et politisk nivå. Vi kan påstå dette fordi, hadde det vært en sak som skulle vært løst ut fra en rutinemessig henvendelse fra en bruker, ville det ha vært et driftsmål. Det kunne passet inn i en rutinebeskrivelse og derigjennom vært løst som en rutinesak, jamfør pkt 4.5. Politikergenererte mål er av en slik art at de kan være generert under tidspress. Det kan være nasjonalt eller internasjonalt, et spørsmål om å fremskaffe styringsinformasjon, men er det et riktig beslutningsgrunnlag? Dette henspiller tilbake til teorien som beskriver ytre forhold som er i endring og er ustabile. Som nevnt i kapittel fire hevder Busch og Vanebo på sin side at et særpreg ved samfunnet i dag er at det er i sterk forandring og at de samfunnsmessige forhold endres hurtig. Med dette som bakgrunn og i tillegg Erik Johnsens tilpasningsmål under målsettende atferd opplever både de sivile og de militære den samme påvirkningen fra det omkringliggende samfunnet, som danner plattform for ledelse.

Begge grupper må altså fortsette å utvikle seg for å holde tritt med det økte kravet til hastighet for å kunne "henge med". Det er igjen forskjell mellom de militære og de sivile innenfor dette området. Så langt finner vi samsvar mellom det teorien sier og hvordan vi tolker informantene.

Krevende å lage gode mål.

Sett opp mot Busch og Vanebos påstander som vi har nevnt i kapittel fire, hevder de at det å sette mål i offentlig virksomhet er vanskelig. Dette belyser informantene da de påpeker vanskeligheten i det å sette gode mål. Dette sees tydeligere i offentlig enn i privat sektor, hvor det er forholdsvis enkelt å sette omsetningsmål, eller krav til inntjening.

Både de militære og de sivile beveger seg innenfor de tre forskjellige typer mål som Erik Johnsen lister opp. Driftsmålene blir lett synlige for begge sider da disse er knyttet opp til den daglige driften av de enkelte avdelinger eller seksjoner. Målene her vil være å dekke en etterspørsel etter servicetjenester, statusrapporter og briefe som skal kunne fremlegges som beslutningsgrunnlag.

Utfordringen ved disse driftsmålene for begge grupper er at de mål som foreligger ikke enkelt lar seg kvantifisere eller måle. Dette er enkelt å illustrere gjennom det å se på området briefe

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

eller beslutningsgrunnlag. Det vil være meget vanskelig for ikke å si umulig å sette et driftsmål for en brief, rapport eller et beslutningsgrunnlag. Det vil ikke kunne settes noe entydig mål om at av 10 beslutningsgrunnlag så skal 60 prosent gi tilslutning til anbefalt løsning. Det vil ikke være praktisk mulig å måle noen kvantifiserbare forhold i denne sammenhengen.

Det vil derimot være mulig å sette som mål, at det hver fredag skal foreligge en regnskapsrapport over forbrukte midler ved en seksjon. Et slikt mål på sin side vil ikke måle noe annet enn at rapporten er tilstede eller ikke. Ut i fra hvordan begge grupper uttalte seg og hvorledes de beskrev sine områder, kunne det tyde på at det var større likheter enn ulikheter. Som det beskrives i teorien vil det være viktig at lederen er tydelig, og uttrykker fremtidige mål.

Det er lite som skiller militære og sivile mål i den administrative konteksten På militær side ble det mange ganger nevnt at et mål eller en sak ble løst ”godt nok” som vi beskrev over i forrige punkt. Dette sett opp i mot driftsmål, beskrives det her en situasjon eller en tilstand med mangel på arbeidskraft. Denne mangelen på arbeidskraft kombinert med strenge tidskrav medfører at arbeidsoppgaver eller utførelseskrav blir satt til ”godt nok”. For eksempel en ”80 prosent” løsning. Dette belyser at de gitte mål ikke bare kan forholde seg til stabile omgivelser, men også må forholde seg til ustabile omgivelser slik teorien beskriver.

Det ligger mål innenfor begge virksomheter som er dekket av en stabilitet og en ro som gjør det mulig å ha de samme mål over tid. Likevel hevder begge sider at det er vanskelig å gjøre disse målene målbare, dette fordi kvantifiseringen eller måloppnåelsen er lite målbar.

Begge grupper belyser at det er krevende å lage gode mål og begge grupper må også forholde seg til at mål vil kunne være vanskelige å kvantifisere eller måle

Målendringer.

Våre informanter som ledere, oppfattet at omgivelsene skiftet i et høyt tempo og derigjennom også målene. Dette medførte at det ble en utfordring å følge opp sin organisasjons til enhver tids gjeldene visjon eller mål.

Inne i dette lå det ikke at det var en motvilje til oppfølging, men at det tok tid å skifte ut et tankesett med et annet. Når vi tolker intervjuvarene virker det på oss som om at det på sivil

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

side var lettere å identifisere seg med og adoptere nye mål og visjoner for lederne i organisasjonen enn på militær side.

Ved at det syntes lettere for de sivile å ta dette til seg var det også lettere og raskere for de å stå bak visjonen, fordi at de så et rasjonale bak det i større grad. På militær side hvor det hadde vært omstillinger og endringer av mål og visjoner over lengre tid kunne det virke som om det var vanskeligere for lederne å stå bak de nye visjoner og mål. Dette kan også ha sine årsaker ved at mange av de militære har hatt en meget sterk knytning til og forkjærlighet for hva organisasjonen engang skulle utføre. Dette opp mot hva den i dag ikke vil klare å prestere. Dette var ikke slik å forstå at de ikke sto bak visjonene og sluttet rekkene, men at det trengtes mer tid for å kunne ta dette inn over seg og omsette det til eget tankegods. Dette henspeler igjen tilbake til teorien som beskriver ustabile ytre faktorer som er i endring.

Målene blir da en type utviklingsmål i ustabile omgivelser hvor lederne må kunne ta stilling til hvordan de best skal kunne tilfredsstille interessentenes krav. Interessentene i denne sammenheng blir da i første rekke politikerne. Disse har sine krav om hva som skal leveres med bakgrunn i den meningsoppslutning de har bak seg i kommunestyre eller storting.

På sivil side syntes det for lederne å være en kortere vei til politikere, mens det på militær side virket å være en større avstand. Dette kan muligens være i sammenheng med at de militære vi snakket med opplevde større avstand til politikerne enn de sivile. Dette kan komme av at de militære forholder seg til regjering og storting, mens de sivile forholder seg til ordfører og kommunestyre. Begge grupper opplever målendringer som lite tilfredsstillende. Det kan virke som om sivil side håndterer dette på en lettere måte enn de militære, som har en lengre vei å gå, for å omsette nye mål til sine egne.

Samspill og ansvar.

Når det gjelder informantenes ønske om å bli evaluert, gjelder dette for begge grupper. Ønske om å bli evaluert spiller opp i mot at lederne trenger tilbakemelding på hvordan de selv fungerer, som påvirkere og utviklere. Det at de trenger denne tilbakemeldingen eller bekræftelsen, er et signal på at de er bevisste i sin gjerning på hva omgivelsene eller virkeligheten rundt, signaliserer tilbake på deres samspill. Dette forsterkes ytterligere når begge grupper nevner ”forventningsavklaring” som et viktig moment i forbindelse med målaktiviteter. Dette kommer tydelig frem for begge grupper da de begge ser viktigheten av å sjekke ut hvordan de har oppnådd de mål de har satt seg. Til dette ønsker de å få

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

tilbakemelding fra sine overordnede. Dette for eventuelt å kunne korrigere kursen eller føre aktiviteten over i en driftsfase, eller at de setter seg nye mål eller vil se etter nye resultater. Som teorien beskriver, kan ledernes søken etter å bli evaluert være et uttrykk for å ville skape stabile rammer. De stabile rammene vil da bli en slags type driftsmål.

Gjennom forventningsavklaring oppad og nedad så ligger det inne et ønske om å spille på lag med sine omgivelser. Dette er gjenspeilet i teorien som et moment med at de ser at de er avhengige av andre. Denne forventningsavklaringen bidrar til at ansvar skal kunne gjøres gjeldene begge veier. Denne formen for forpliktelse nyttes av begge sider, for ytterligere å forsterke en streben, etter å oppnå de nye målene.

På militær side hvor det er en blanding av militære og sivilt ansatte, opplever offiseren det enklere å forholde seg til sine militære enn til sine sivile kolleger. Dette kan synes å henge sammen med forståelsen for hvordan mål skal oppnås i større grad er sammenfallende blant de militære enn mellom militære og sivile. Denne observasjonen kan indikere at det i militær sammenheng kan være noe vanskeligere å sette mål og være enige om veien for å nå de. Dette i forhold til at de overfor de sivile, gjør det noe mer omstendelig enn det er på militær side. Ikke omstendelig i den forstand at målet skjules, men at det presenteres på en litt annen måte for å iverksette utløsningen av det. Til tross for denne differansen med hensyn til tilnærming av mål, mente begge grupper at en forventningsavklaring i sammenheng med ansvarliggjøring ville være bra. I motsetning til ikke å forventningsavklare og ansvarliggjøre.

Kjent visjon/rettesnor/kodeks.

For å oppnå ønskede fremtidige tilstander er det viktig for ledere å fremstå med klare, preferanser, verdier og holdninger i en etisk ramme.

Undersøkelsen avdekket at begge grupper var godt kjent med sin virksomhets visjon. Dette gjennom kunnskapen om visjonen, eller at de selv hadde vært med å på å utforme den. Noen hadde også visjonen som utgangspunkt for sin egen avdelings visjon. Ved at de kjente sin visjon så godt som de gjorde, nyttet de den også i flere sammenhenger, ikke bare som en visjon.

På sivil side ble visjonen blant annet nyttet i sammenheng med medarbeidersamtaler. Visjonen var gjort synlig overfor brukerne av tjenestene og visjonen var også enkelte steder blitt raffinert. Den var da slik at den passet enda bedre for de enkelte avdelinger hvor den ble trukket frem. På militær side var det også god kjennskap til visjonen, ledetråden, eller Hærens

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse?
Masteroppgave i offentlig forvaltning

Jomar Kjevik

Anders Næstad Bjølseth

offisers kodeks (se vedlegg 1) som den også kalles. Denne er bygget på militærets verdigrunnlag og Hærens kjerneverdier. Den skal være en rettesnor og veileder for de karaktertrekk og holdninger som forventes av Hærens offiserer. Dette er en tekst på en side, som sier noen om hvordan offiseren skal være.

Denne teksten som offiseren skal ha tilgjengelig som nevnt i kapittel to er blitt skiftet ut til fordel på den gamle ”plakaten på veggen”. Denne sa noe om hvordan offiseren skulle forholde seg ved et eventuelt væpnet overfall på landet. Denne er skiftet ut med kodeksen som av en del offiserer oppfattes som å være selvfølgeligheter. Dette henspiller over til et av punktene over, hvor det ble kommentert at en del offiserer gjerne ville hegne om det gamle så lenge som mulig.

Det kan virke som om det på militær side er en større hang til å holde på seremonier og tradisjoner enn i det sivile. Dette blir et tveegget sverd ved, som vi har nevnt tidligere, at det skaper sterke forankringer tilbake til en tid som er over. På den annen side er disse seremoniene og handlingene også viktige tradisjonsbærere som i sin egenart er med på å dyrke egen organisasjon og videre skape myter. På sivil side ser det mer ut som om en prøver å finne fellesnevnerne, og bringe disse videre. Det blir kanskje ikke like mye tradisjoner av det. På den annen side tilføres det noe nytt hele tiden da elementene som skal gi fellesnevneren vil skifte underveis. Slik sett vil en kanskje kunne si at sivil side er noe raskere mot det å være fremtidsrettet i sin væremåte. Det som derimot vil kunne gå tapt vil være mytene og ritene som er verdt å ta vare på.

Det er en stor likhet på begge sider. Det er at begge er meget bevissthet rundt det å ikke tillate at negative subkulturer skal få grobunn for å etablere seg.

På sivil side kan det også se ut som at visjonen på en måte kan være et ”ris bak speilet” som en trekker frem hvis ønskede holdninger eller retninger ikke blir fulgt. På militær side fant vi ikke denne bruken av visjonen som på sivil side. Dette med visjon og forbilde kan vi knytte opp mot hva teorien beskriver rundt det å opprettholde den gruppemessige sosiale motivasjonen. Slik vi her tolker våre informanter, er disse i tråd med det vi finner i teorien slik av vi tolker våre observasjoner som å være troverdige.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Forbilde, holdninger.

I forhold til det å sette mål og drive målformulerende atferd kommer en ikke utenom det å være forbilde for sine undergitte. Dette sett opp mot hva vi har sagt i kapittel fire om at ledere må se seg selv som påvirkere og utviklere. Begge grupper nevnte dette som viktige områder, men med litt forskjellig innfallsvinkel. Den militære lederen ønsket å fremstå som ”fremst blant likemenn” og ville gjerne fremheve rammer og tradisjoner som et bidrag i det å drive målformulerende atferd. I dette lå også knytningen mot kongen, kirken, bestemte seremonier og ikke minst uniformen som en del av noe som bidro til å skape en målsettende atferd. Dette er i samsvar med hva teorien sier om å bevisstgjøre seg holdninger og etikk, men er dette atferd som henger med i dagens samfunn? Hvor det har vært store brytninger i samfunnets holdning til kirken, kongehuset og hvordan man bærer sine klær og symboler.

På sivil side så ønsket man heller å se seg selv som en leder, som en kulturbærer, eller en som fokuserte på hva som skjedde her og nå. I det å være en kulturbærer ønsker de sivile i større grad å ha visjonen i ryggen for å korrigere uønsket atferd hos sine medarbeidere enn det å være et direkte forbilde. På sivil side kunne det også virke som om det var en større bevissthet rundt det å takle subkulturer. Det var en bevissthet rundt det å skape gode kulturer uten at de ble en subkultur i sin egenart. Disse handlingsmåtene blir sett opp mot teorien, å betrakte som at begge sider er bevisste sine roller som utviklere og påvirkere med et bevisst forhold til etikk og holdninger.

I forhold til å utvise holdninger, belyser både de militære og de sivile verdien av å være forbilder for sine medarbeidere. De militære på sin side hadde et meget bevisst forhold til sin offiserskodeks som nevnt i forrige moment. Denne kodeksen sier noe om hvordan det forventes at offiseren skal utvise respekt, ansvar og mot i forskjellige situasjoner og hvordan offiseren skal være et forbilde. På sivil side hadde man også et bevisst forhold til sin organisasjons visjon og det å være forbilde for sine medarbeidere. Likevel mener vi å finne differanser i dette.

Vi tror dette har sin bakgrunn i utdanningssystemet som de militære har gått i gjennom. Dette fordi de sivile gjerne er rekruttert til lederstillinger etter å ha startet en profesjonskarriere med å gå fra sekretær og oppover, uten å ha hatt noe spesielt bevisst valg i forhold til det å skulle være leder. Alle de militære lederne har vært igjennom en befalsutdanning gjort et bevisst valg tidlig i livet (fra 18-20 års alder) om at de har hatt en ønske om å være ledere. Dette

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

gjennom seleksjon, utdanning og praksis, allerede i ung alder har disse offiserene blitt gitt lederansvar overfor andre mennesker.

Gjennom denne utdannelsen vektlegges det i stor grad det å være et forbilde og hvilke positive eller negative effekter dette kan ha. Denne ballasten og utdanningen er det vanskelig å finne en sivil sammenligning til før etter flere års praksis. Dette gjør at de militære på en annen måte er fokusert på å være forbilder og foregangsmenn allerede på et tidlig tidspunkt på en litt annen måte enn de sivile. Dette vil jevne seg ut over tid da sivile sjefer også må fokusere på forbilledlig opptreden for å kunne bygge sin organisasjon videre. På den annen side vil militære sjefer være nødt for å videreutvikle seg som forbilder, etter hvert som de skifter stillinger i karrieren, for å kunne gjøre best mulig jobb der hvor man er.

Verne/dyrke egen organisasjon.

Ved siden av å være forbilder fremhever ledere på begge sider viktigheten av å ivareta sin egen organisasjon. Dette gjør de ved at de aktivt går inn og spiller på sine medarbeideres ønske om å føle seg likebehandlet. En annen måte dette blir gjort på er gjennom å dyrke sin egen avdelings evne til å yte service og tjenester til interessentene. På denne måte bidrar de til en form for selvforsterkende effekt, ved at god service ytterligere bidrar til å dyrke egen organisasjon.

Felles for de militære og de sivile var at de søkte å verne om egen avdeling eller omdømme. Dette ble gjort gjennom et bevisst fokus på å "sanse organisasjonen" på en slik måte at den ikke skulle bli ødelagt fra innsiden av subkulturer eller ødelagt utenfra. Da er man igjen tilbake til den selvforsterkende effekten av å se på egne vellykkede leveranser. Det var ingen markerte forskjeller i denne kategorien, men likehetene var absolutt til stede, om enn uttrykt på forskjellig måte.

Delkonklusjon til målsettende atferd.

Under temaet målsettende atferd fant vi at begge kategorier opplevde det som vanskelig å sette gode mål som var kontrollerbare og som kunne holde over tid på tross av utenforliggende endringer. Begge kategorier ledere ønsket et sett av måleparametere for hvordan de selv utførte sine jobber eller hvordan deres organisasjon løste oppgavene, altså en forventningsavklaring. Med hensyn til å være forbilder tolket vi resultatene til å være like, hvor begge grupper ledere måtte fortsette å videreutvikle seg etter hvert som organisasjonen

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

også skred fremover eller man skiftet posisjon. Når vi gjennomgikk resultatene fra hver gruppe var det helt tydelig en bevissthet til det å drive målsettende atferd. Dette sier oss at vi har stilt spørsmål som kan besvares og tolkes og ikke minst at informantene er bevisste i forhold til den målsettende atferden.

Til målsettende atferd tolket vi kategoriene til å være like bortsett fra at vi på militær side fant et noe større innslag for det å dyrke egen organisasjon og sine særegenheter, gjennom ritualer og tradisjoner. Opp mot teorien mener vi at vi finner samsvar mellom det informantene hevder, og det vi kan finne i teorien.

5.4 Problemløsende atferd.

Våre undersøkelser avdekket i kategorien problemløsende atferd de funn som vi tar opp nedenfor. Funnene omtales også her opp uten å være i rekkefølge eller ut i fra en gradering. Vi drøfter hvert funn punktvis med hensyn til hva vi fant. Vi vil underbygge våre drøftinger med å henvise til teorien fra kapittel fire. Til slutt så vil vi trekke sammen funnene i en delkonklusjon.

Presentasjon av våre funn.

Sett i forhold til at vi er inne i kategorien problemløsende atferd vil det være naturlig å starte med **samarbeid**. Under dette momentet fant vi at begge grupper så at samarbeid var å foretrekke for å løse opp i problemer. Samarbeidet gikk oppad, nedad og horisontalt slik at det ikke skulle være noen hinder. Kontaktpunkter ble også nevnt som et tillegg til samarbeid. Da en var inne på kontaktpunkter ble det også tatt opp bruken av **fora** som en arena.

Ut over de rent vanlige møter for å foredele oppdrag eller informasjon fra et ledernivå ble disse foraene nevnt for å løse opp i problemer. Foraene hadde gjerne et mer fagmessig innhold enn i den vanlige møtestrukturen. Dette bringer oss videre til funnet av **kommunikasjon**. Under denne kategorien problemløsende atferd kom også kommunikasjon og informasjon opp som et område. Ikke bare som passivt å motta informasjon, men aktivt å nytte informasjon for å utelukke et problem i en startfase, eller hindre at noe eskalerer til et problem. Med dette å utelukke et problem så fant vi da at de hadde **ønsker om å være gode ledere**. Dette var felles for både de militære og de sivile lederne, alle hadde et ønske om å

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

være gode, gjennom riktige prioriteringer, delegeringer, frihet under ansvar og ønske om å løse problemer.

Videre i denne kategorien fant vi at et bevisst forhold til **kompetanse- heving / planer** ikke var like godt gjenspeilet på begge sider. Her fant vi at når det kom til kompetanseplaner så var det et sprik i hvordan informantene fra begge grupper oppfattet dette. Fra å ha kompetanseplaner til å ikke ha det. Det ble påpekt fra flere at det å ha **kompetanse gav selvdrikt**. Dette så vi som en interessant observasjon, hvor det at de med kompetanse utover minimum for å løse stillingens oppgave i større grad var selvdrevne.

I kategorien for å løse problemer kommer en vanskelig utenom **erfaringslæring**. Her uttale begge grupper at de brukte erfaringslæring i sin utøvelse av problemløsning. Når problemløsning utføres vil dette gjerne være i en bestemt situasjon og da var informantene bevisste på ordet **situasjonsbestemt lederskap**. På militær side kom det raskt frem at situasjonsbestemt lederskap ofte ble nyttig for å komme frem til en løsning. På sivil side ble det også nyttig, men at de ikke var så raskt frem på med å flagge det. Da informantene var inne på å løse problemer, kom de inn på det å **avdekke problemer**. Her var funnet noe overraskende. På sivil side, i forhold til militær side, var det tydeligvis større aksept for på et tidlig stadium å avdekke at man hadde problemer av en eller annen art.

Samarbeid.

Lederne innenfor begge kategorier fremhevet verdien og nytten av å drive utstrakt samarbeid slik som vi har skrevet om i kapittel fire med bakgrunn fra Erik Johnsen. Begge grupper trekker frem verdien av å trekke inn underordnede og overordnede for å komme nærmere en beskrivelse av hva som er utfordringen eller problemet. Gjennom samarbeid ble det på militær side trukket frem momenter som å spille hverandre gode, samhandling i forberedelser og kontaktpunkter. Disse momentene kom ikke like tydelig frem på sivil side. Her ble det trukket frem momenter som samarbeid i alle ledd, som jo kan likestilles med samhandling i forberedelser på militær side.

Vi oppfattet det som om at det på militær side var et mer bevisst forhold til å skulle drive samarbeid og lagspill enn på sivil side. På den annen side, fremhevet begge sider at samarbeid var viktig for å komme frem til hva som var problemet eller utfordringen. Samarbeid for begge grupper gikk i stor grad for seg som uformelle samtaler, slik at lederne sto fritt til å ta inn de momenter som kom frem. Ved at lederne sto fritt til å trekke inn de argumenter en

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

ønsket, tillot dette at de igjen kunne prøve ut momenter i en integrerende form. Samarbeid slik som teorien beskriver det finner vi altså igjen hos våre informanter.

På militær side ble det trukket frem bruk av kontaktpunkter som et moment. Dette kom ikke frem hos de sivile. Kontaktpunkter for de militære skriver seg tilbake til operativ planlegging av stridsoperasjoner. Her hvor kontaktpunkter og tidspunkter er avtalt som en del av ordregivingen. Den operative bruken av kontaktpunkter er slik at på disse stedene, til gitte tider, møtes de som har behov for å gjøre avklaringer med hverandre. Eller de møtes for å dele på knappe ressurser. Kontaktpunktet er også det stedet hvor de som støtter en operasjon møter for å kunne koordinere eller avklare muligheter for å gi støtte. De militære har her en annen referanse bakgrunn og erfaring enn de sivile, og de gjør seg nytte av denne erfaringen omsatt til en administrativ kontekst. Til denne kategorien fant vi lite som skilte de to gruppene fra hverandre bortsett fra bruken av kontaktpunkter, slik at en må si at de er forholdsvis like.

Fora.

Som en arena for å løse problemstillinger bruker ledere i fra begge grupper en type fora som et egnet sted for å løfte problemstillinger. Denne bruken av foraer var lik for begge grupper og ble nevnt tidlig av alle. Det var interessant å registrere at bruken av ordet fora kom, for de fleste, før bruken av ordet møte. En slik bruk av fora er slik vi forstår det overført fra teorien at en bruker utradisjonelle måter for å nå sine mål, som beskrevet i kapittel fire. Slik vi forstod at fora ble brukt, så hadde det flere funksjoner.

Litt avhengig av hvem som "eide" foraet og hvilken posisjon denne hadde, kunne foraet brukes på forskjellige nivåer. Det kunne brukes som en utvekslingsarena for nye bestemmelser som skulle iverksettes, tilbakemeldinger på forskjellige statuser, eller det kunne for eksempel nyttes for å omdisponere relevante ressurser. Fora blir altså et sted som i større grad blir preget av å være faglig rettet, fremfor et mer ordinært møte for styring. Litt avhengig av hvilken myndighet foraet var gitt vil det kunne gjøre disponeringer, til en viss grad på tvers i organisasjonen. Foraet brukes for å kunne fremskaffe grunnlag for et besluttende møte lenger oppe i organisasjonen. Deltakerne i foraene kunne også komme fra forskjellige nivåer i organisasjonen. Felles var at de hadde interesser innenfor samme fagfelt eller beslutningsområde. Dette kunne slik vi tolket det bidra til en ytterligere utveksling av informasjon.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Fordelen slik vi tolket at disse foraene ble nyttet, var at lederne her raskere kunne få informasjon ut i organisasjonen. Samtidig som det var en mulighet for raskere å kunne få inn styringsinformasjon for egen nytte eller som grunnlag for en presentasjon til et høyere beslutningsnivå.

Til forskjell fra militær side påpekte sivil side at foraer ikke nødvendigvis måtte være av faglig art, men også kunne være av koordinerende art. Militær side brukte ikke foraer på samme måte da koordineringer gjerne ble foretatt i besluttede møter. Til denne kategorien kan vi nok si at begge gruppers bruk av fora er lik med noen nyanse forskjeller. Kjernen er likevel lik for begge, men strukturen for å legge opp møter og foraer er litt ulik. Ser vi dette mot teorien vil vi her finne samsvar i det å analysere og løse problemer.

Kommunikasjon.

Kommunikasjon blir for lederne i denne sammenheng hvordan de kommuniserer i egen organisasjon. I tillegg hvordan de nytter annen kommunikasjon og informasjon for å påvirke sine omgivelser. Som omtalt i kapittel fire er kommunikasjon viktig for å kunne utveksle informasjon rundt den aktuelle problemstillingen. Både de sivile og de militære påpekte nytten av å kunne kommunisere på en hensiktsmessig måte. Vi vil ikke her gå inn på språk, men i større grad på måten man kommuniserer på. Begge grupper påpekte at det å ha en åpen dialog var av stor verdi for å få en fruktbar samtale som kunne bringe frem gode momenter opp mot det å løse problemstillinger.

Slik vi tolket lederne fra begge sider, var det viktig for dem at tonen ble holdt i en inkluderende stil som skulle bidra til åpenhet og tillit. Det var ingen av sidene som påpekte at de hadde noen uttalt plan for å drive med kommunikasjon og informasjonsinnhenting. På den annen side ble det nevnt momenter som "åpen dør" og "relasjonsbygger". Det de sa her kunne av oss oppfattes som en kommunikasjonsplan uten at den var nedfelt. Det ble påpekt fra begge sider momenter rundt det å innhente informasjon som en aktivitet som bidro i kommunikasjonsprosessen.

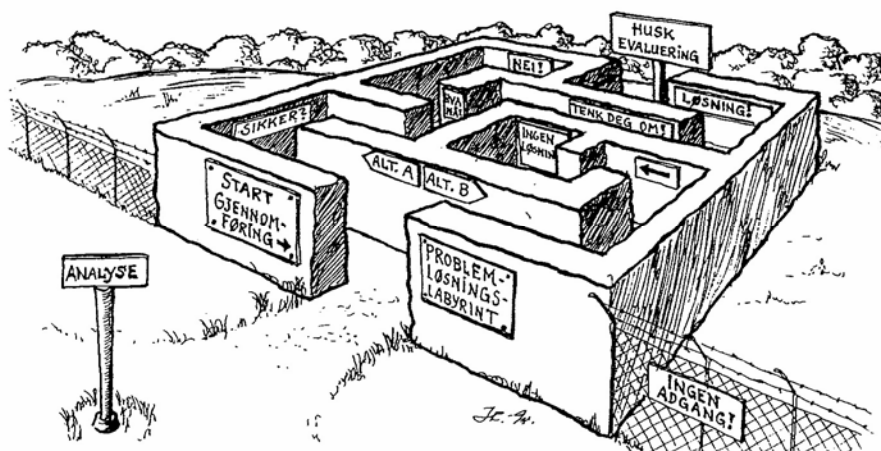
Når det kom til det å nytte annen type kommunikasjon fant vi at de sivile i større grad nyttet muligheten til å kunne ha kontakt med pressen. Det kom også frem at en av informantene nyttet pressen aktivt til å skaffe informasjon om noe som kunne dukke opp som aktuelle problemstillinger. Det kunne også for denne være aktuelt å gå ut i pressen med informasjon som skulle virke som en forhåndsdemper for en aktuell sak som var under oppseiling. De

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

militære hadde ikke på denne måten en slik mulighet til å ha kontakt med pressen. Dette fordi det var strenge regler for hvem som kunne uttale seg avhengig av hvilket nivå i organisasjonen man befant seg på (våre informanter var på et slikt nivå at avdelingen hadde egen presse- og informasjonsoffiser). Dette ville medføre at de ville gjøre noe ulovlig i forhold til egen organisasjon, hvis de uttalte seg. Denne forskjellen kan slik vi ser det ha en sammenheng med at de sivile i kommuneorganisasjonen hadde en større nærhet til politikere og andre interessenter med påvirkningskraft enn de militære. Teorien belyser også kommunikasjon og samspill gjennom at lederen driver samtaler og samspill rundt problemstillingen. Vi ser at det er sammenheng mellom teori og hva informantene opplever. Likheten i forholdet mellom de militære og de sivile med hensyn til kommunikasjon ligger slik vi ser det i at de begge er opptatt av, og ser behovet for god kommunikasjon i sin organisasjon. Ulikheten ligger i at de sivile har en mulighet til å nytte media, og nytter media på en helt annen måte enn de militære. Gjennom at vi kan knytte våre funn tilbake til teorien mener vi at det vi finner hos våre informanter er troverdig.

Ønsker å være gode.

Som vi omtaler i kapittel fire er det å kunne beskrive målsettinger og gjøre noe med dem, noe våre informanter svarte på. Våre ledere hadde alle et ønske om å være gode til å løse problemer på en hensiktsmessig måte. Dette speiler også opp mot analyse / syntesefasen. Vi vil under dette punktet kun belyse enkelte elementer, da vi ikke ønsker å gå inn på personlighetstrekk i noen særlig grad.



Figur 10. Analyse / syntesefase, fra Boken, Håndbok i lederskap for Luftforsvaret, 1995: 253.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Som en fellesnevner for begge kategorier så ønsket de å være gode i forhold til det å løse problemer. Dette oppfattet vi som at de ville gjøre de riktige prioriteringer for å imøtegå et kommende problem. Eller at de ønsket å gjøre endringer i allerede eksisterende prioriteringer. Dette henspiller til en analyse / syntese prosess som vi beskriver i kapittel fire. Hvor lederne gjennom prosessen gjør nødvendige prioriteringer for å løse problemer eller unngå at det dukker opp problemer.

Gjennom at det gjøres prioriteringer og endringer vil det også kunne medføre at lederne gjør delegeringer av oppgaver lenger ned i organisasjonen. Dette gjør de i en forvisning gjennom erfaring av at de underordene vil kunne klare å løse pålagte oppgaver. På en, for organisasjonen og for dem selv, tilfredsstillende måte. Denne måten å gi frihet under ansvar, tillater at de gir sine underordnede et handlingsrom for selv å eksperimentere og prøve seg frem. Når dette blir vellykket fremstår også organisasjonen bedre.

Gjennom at begge gruppene hadde et ønske om å være gode og om å løse problemer er det ingenting som skiller gruppene fra hverandre her.

Kompetanse- heving / planer.

Når vi var inne på temaet problemløsning og kompetanse ble informantene noe delt i sin oppfattning rundt dette. Kompetanse i denne sammenhengen slik vi ser det har bæring over mot analyse og syntese prosessen. Dette fordi at gjennom økt kompetanse vil som regel den som er tilført kompetanse få et bedre og bredere grunnlag for å tenke og analysere problemstillinger og utfordringer.

Begge grupper oppfattet kompetanseheving på en positiv måte, men det var litt forskjell i synet på dette. Slik vi oppfattet det, kom det av utdanningssystemet, som er i det militære, og på hvilken måte deltakere til de forskjellige utdanninger ble plukket ut. Det vil si selve seleksjonsprosessen inn til utdanning som er i militæret. Denne prosessen endrer seg ganske ofte med hensyn til seleksjonskrav.

Det kom frem at noen tok ekstrautdanning for å bli bedre innenfor sin bransje mens andre tok ekstrautdanning for å få en ny jobb. De militære hadde også et skille når det gjaldt hva som var militær ekstrautdanning og hva som var sivil utdanning. Den militære utdanningen kjennetegnes ved at den foregår på heltid i militær regi. Sivil utdanning er lik som i det sivile

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

liv, med kurs på dagtid, eller kveldsundervisning. I militær sammenheng er det ofte slik at de som velger å ta sivil utdanning ikke nødvendigvis får dekket dette eller at de har fri med lønn for å gjøre det.

Dette gir at de som tar sivil utdanning i mange tilfeller betaler hele studiet og bruker av opptjent arbeidstid for å ta utdanning på dagtid. De militære mente til en viss grad at utdanning gav belønning, men primært kurs som var nivådannende (krigsskole, stabsskole etc.). Sivile kurs av kortere varighet med mindre de var en del av et nivå dannende kurs (se tabell lenger ned) mente de gav mindre uttelling. Innefor den administrative kontekst vil kompetanseheving for mange være nødt til å foregå i en sivil ramme. Dette fordi mange av de forvaltningsmessige kurs som militæret har hatt, er blitt lagt ned som følge av omorganisering. Sivil utdanning er av en del offiserer sett på som noe annenklasser, i forhold til militær operativ utdanning.

På sivil side ble kompetanseheving sett på som en mulighet for å kunne få tilført mer kunnskap for å gjøre jobben på en bedre måte. På sivil side ble det oppfordret til å ta kompetansehevende tiltak for å bringe organisasjonen videre. I motsetning til på militær side virket det på oss som om det var mer planlagt hvordan man ville drive kompetanseheving for å få dyktigere ansatte. Det var flest på militær side som fremhevet at det var liten tid til kompetanseheving på dagtid. Dette på grunn av stort arbeidspress og mange leveranser. I motsetning til sivil side virket det ikke som om at det på militære side var et veldig stort fokus på å ha systematiske planer for kompetanse heving. Dette også gjenspeilet i at enhver offiser var ” sin egen personelloffiser” (les ansvar for egen fremtid). Ved at dette blir en fremtredende holdning i det militære kan det tyde på at sivil side har bedre kår med hensyn til å ta etterutdanning. Det kan tyde på at kompetanseheving på sivil side i større grad blir verdsatt, ikke bare av den enkelte, men også av organisasjonen.

Innenfor kompetanseheving og planer syntes vi å registrere at det var en større bevissthet blant de sivile, både med hensyn til planer og utførelsen. Begge sider påpeker viktigheten, men slik vi oppfattet det var det den sivile kategorien som prioriterte dette høyest. Sett opp mot teorien som beskriver verdien av å eksperimentere og utforske så er det også her samsvar mellom teori og praksis.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse?
Masteroppgave i offentlig forvaltning

Jomar Kjevik

Anders Næstad Bjølseth

Kompetansenivå i kommune

Kommune		% fagutdanning	% høyere utdanning	% annet
Elverum		14	83	3

Tabell a ” Utdrag fra Masteroppgave, Grøtting og Vassli, 2004

Kompetansenivå i Hæren

Grad	Antall som tjenestgjør i Hæren	KS tilsvarende	FSTS I tilsv.	FSTS II tilsv.
Major	276 (1010 i Forsvaret)	276	147	19

Tabell b ” Tall fra personelldatabase i Forsvaret.

Sivile:

- Fagutdanning tilsvarende at de har 2-3 år i lære / praksis utover grunnskole for å kunne få et fagbrev.
- Høyere utdanning tilsvarende minst 3 år utover videregående skole

Militære:

- KS tilsvarende tilsier at man etter videregående har tatt en grunnleggende to-årig befalsutdanning før en har gått 3 på krigsskole (3 årig KS gir nå bachelor grad)
- FSTS I tilsvarende var et 4 måneders kurs i stabstjeneste
- FSTS II er en 1 årig eller 2 årig heltidsutdanning som gir høyere stabsutdanning, 2 årig FSTS gir Master grad dersom en har en bachelor i grunnen.

Tabell 1, Kompetansenivåer.

Kompetanse gir selvdrift.

Gjennom å søke og læreprosessen som vi omtalte i kapittel fire, kunne lederen utvikle sin organisasjon gjennom søke og læreprosessen. I denne sammenheng forteller lederne at de som har kompetanse, nærmest blir selvdrevne i sin arbeidssituasjon. Dette er en interessant observasjon, sett i et lederperspektiv. Dette sett opp mot punktet over, fordi lederne i det sivile i større grad enn i det militære påpeker verdien av kompetanseheving. De sivile så i større grad verdien av kompetanseheving i forhold til de militære. Skal dette bety at selv om de militære ikke i samme grad vektlegger og belønner kompetanseheving, så påstår de likevel at de ansatte er selvdrevne.

Er det momenter i den militære grunnutdannelsen som gir selvdrift, eller er det en lojalitet mot arbeidsgiver som gjør dette. Vil det på den andre siden si at sivile uten kompetansehevende tiltak ikke er selvdrevne. Slik vi tolket de sivile lederne var det ikke slik, de sivile medarbeiderne på lik linje med sine ledere var alle selvdrevne. Det som var å merke

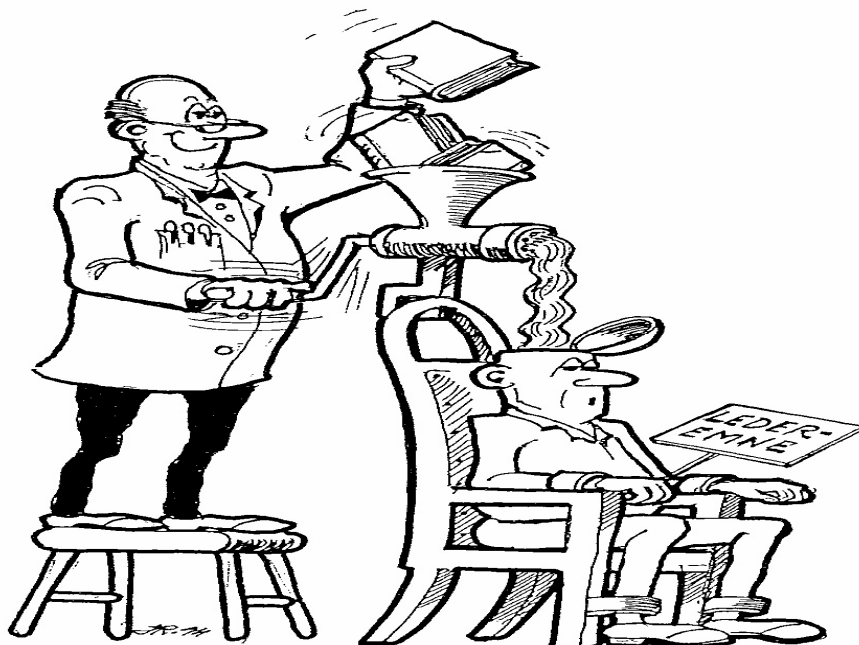
Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

seg, var at de med kompetanse utover det som strengt nødvendig, i større grad klarte å lede seg selv.

På militær side forstår vi det også slik at medarbeiderne i stor grad var selvdrevne. Vi forsto de militære lederne slik at dette kunne komme av at de militære alle stort sett hadde lik bakgrunn. Av den grunn hadde samme utdanningsbakgrunn og sett av holdninger i forhold til det å løse en oppgave.

Kompetanse som gir selvdrift nyttet de militære lederne ved at de brukte ”vanlige” medarbeidere til å drive med utredninger og saksforberedelser på et forholdsvis høyt nivå (påvirke hærens retning på langtidsplaner). Dette kunne slik vi tolket de militære lederne, være årsaken til at de også mente at kompetanse gir selvdrift. Dette til tross for at de i mindre grad hadde tilslutning til punktet om kompetanse heving / planer. Dette kan også ha en sammenheng med antall år på skolebenken som de militære på et visst gradsnivå har (se tabell 1).

Til dette punktet tolket vi at begge grupper mente at kompetente medarbeidere var selvdrevne i stor grad, slik at mange kunne selv drive selvstendige utredninger og planprosesser.



Figur 11, Kompetansepåfyll, fra Boken, Håndbok i lederskap for Luftforsvaret: 97

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Erfaringslæring.

Til dette punktet uttalte begge grupper at de nyttet av den erfaring de hadde. Dette i forhold til å løse problemer eller for å kunne se nye og kreative måter å løse utfordringer på. Dette omtaler vi i kapittel fire, hvor lederen må utvikle den erfaringen en har for å kunne gå videre. De sivile lederne pekte på momenter som det å løse problemer i fellesskap. Nettopp det å løse problemer i fellesskap viser at flere prosesser slår inn samtidig. Arenaen for å løse problemer i fellesskap ble av begge grupper nevnt til å være de forskjellige fora en er medlem av. Dette viser igjen at fora er en aktuell arena for å løse problemer.

De sivile påpeker også at erfaringslæring kommer som et resultat av utvikling og dette viser at de er bevisste hvilke hendelser som foregår rundt dem. De militære var også bevisste på å bruke erfaringslæring som en basis for å drive med utvikling og prøver. Noen av de militære var sågar bevisste på å skulle ha en kreativ tilnærming til problemløsning. Dette viser, slik vi ser det, at lederne har et bevisst forhold til erfaringslæring. Dette viser i tillegg hvordan de håndterer den læringen de har fått og hvordan de nytter denne som en basis for interaksjon og læringsprosess.

Vi tolker ledernes utsagn knyttet opp mot erfaringslæring og problemløsende atferd til å være like for begge kategorier. Vi la spesielt merke til at lederne aktivt brukte det de hadde lært før, opp mot det å ha et grunnlag for å løse nye problemstillinger.

Situasjonsbestemt lederskap.

Både de sivile og de militære lederne vi intervjuet kom alle inn på det å drive situasjonsbestemt lederskap. Vi vil ikke i denne delen gå så langt inn på området situasjonsbestemt ledelse da vi tidligere har belyst dette som eget hovedmoment. Likevel vil vi ta noen momenter som det passer å belyse i denne sammenhengen. Våre ledere la alle vekt på at problemer skulle løses på en hensiktsmessig måte. Spesielt var de militære raske til å fremheve bruk av situasjonsbestemt lederskap som et verktøy for å komme til hensiktsmessige løsninger. De sivile nyttet også begrepet situasjonsbestemt lederskap, men her ble det trukket inn at det var ut i fra problemet og eventuelt nivå og sak. De militære og de sivile sier egentlig det samme.

Når vi reflekterer over hvorfor de militære er raske til å fremheve situasjonsbestemt lederskap kan dette komme av at de på et tidlig tidspunkt er blitt introdusert overfor dette. Allerede ved

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

oppstarten på den to-årige befalsutdanningen blir situasjonsbestemt lederskap trukket frem og dyrket.

Frem til ca år 2004 ble det utdannet et høyt antall elever ved militærets befalsskoler. Mye kan tyde på at dette også blir videreført i det sivile, da mange avsluttet sin tjeneste i det militære etter en to-årig etats utdanning. Alle disse som avsluttet sin militære karriere på et tidlig tidspunkt har gjerne skolert seg og dukket opp igjen i private og offentlige lederstillinger. Disse har da brakt med seg bevisstheten rundt situasjonsbestemt lederskap og utøvelsen av dette.

Til dette punktet oppfatter vi at det ikke er noen forskjell mellom de militære og de sivile i det å ha et bevisst forhold til å utøve situasjonsbestemt lederskap.

Avdekke problemer.

I forhold til det å ville ønske å avdekke problemer i egen organisasjon virket det på oss som at de sivile lederne i noe større grad en de militære ønsket å sette dette på dagsorden. Dette sett opp mot analyse og gjennom det å ville prøve seg frem med nye løsninger som vi berører i kapittel fire. De militære virket ikke på samme måten å ha det samme fokuset mot å avdekke problemer som en aktiv handling. Ved tolkning av intervjuene og ved å se på de forskjellige organisasjonenes omstillingshastigheter, forstod vi lettere hvorfor vi fikk de svarene vi gjorde. De militære hadde i løpet av de siste 8-10 år levd med en nærmest konstant organisasjonsendring. Dette hadde medført at problemer ved organisasjonen hadde blitt løst ved igangsatte organisasjonsendringer.

Den andre delen av det tolket vi til å være den mer direkte tiltalemåten i det militære enn hva vi tolket det til å være i det sivile. De sivile hadde på langt nær foretatt slike organisatoriske endringer, like ofte som det var gjort i det militære. Omgangstonen var også av en slik art at man ikke var like direkte som i det militære.

Slik vi tolker de svarene vi fikk til denne kategorien så kunne ikke vi se noen forskjeller mellom gruppene, snarere at det var mer likheter. Det eneste som kunne trekkes frem var den noe mer direkte stil i det militære som ikke var sammenlignbart med det sivile. De militære følte ikke det samme behovet for å avdekke problemer i like stor grad som de sivile. Vi mener det vil kunne endre seg, dersom organisasjonen setter seg, og organisasjonsendringer ikke løser dette for dem automatisk.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Delkonklusjon til problemløsende atferd.

Til dette temaet fant vi kun noen små forskjeller mellom de to lederkategoriene. I grove trekk var det ingen forskjeller mellom dem med hensyn til den problemløsende atferden. Det vi fant av forskjeller lå i at de sivile hadde et mer bevisst forhold til det å drive med målrettet kompetansehevning enn det vi fant på militær side. En annen forskjell lå i at de sivile hadde en større anledning til å nytte media til egen organisasjons fordel. En annen forskjell lå i at det var en større nærhet til det politiske nivået.

Spesielt interessant var det å se at bruken av foraer var utbredt på begge sider, som en måte å drive problemløsning på.

Ved gjennomgangen av resultatene fra hver gruppe var det en klar bevissthet blant informantene rundt det å drive målsettende atferd. Dette gir oss en trygghet for at vi igjen har stilt spørsmål og tolket disse på en god måte. Dette sier oss at informantene har et bevisst forhold til å drive problemløsende atferd.

Sett for begge kategorier var det noen forskjeller, men de lå mer i omkringliggende faktorer enn i den problemløsende atferden.

5.5 Språkskapende atferd.

Våre undersøkelser avdekket i kategorien språkskapende atferd de funn som vi tar for oss nedenfor. Funnene er heller ikke her tatt i en rekkefølge eller ut i fra en gradering. Vi vil ta for oss hvert funn med hensyn til hva vi fant og deretter drøfte dette. Underbygning for våre drøftinger er fra teorien i kapittel fire.

I forhold til at det er språkskapende atferd kommer en ikke utenom språk eller terminologi. Våre informanter trakk frem bruken av **fagterminologi**. Under kategorien kom det frem under intervjuene at det var en utstrakt bruk av fagterminologi, og at dette ble nyttet. I tillegg var det også en bevissthet rundt det å avstå fra fagterminologi når det var "utenforstående" til stede. Dette bringer oss videre til **språkenighet** som var det neste området som kom frem som et funn. Her kom det frem under intervjuene at der hvor nytt språk eller ord ble nyttet, var det viktig at alle var enige om dette og betydningen av det. I forhold til at man kunne bli enige om bruken av språk så det lot seg gjøre veksle mellom språket. Dette bringer oss over til en situasjon, av **uformelt språk som til vanlig blir styrt av omgivelsene**. Her kom det frem

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

under intervjuene at det var mye uformelt språk som ble nyttet. Dette ble styrt i forhold til sømmelighet og god takt og tone. Når det kom frem av funnene at det var uformelt språk ble det også klart at det ble nyttet **formelt språk i beslutning**.

Fagterminologi.

Lederne fra begge kategorier var av den samme oppfatning om at bruk av terminologi var utstrakt og nødvendig. Dette for å kunne gjøre seg forstått og kunne uttrykke seg på en korrekt måte. Dette viser, som vi tok opp i kapittel fire, at det er en bevissthet rundt valg av språk som i dette tilfellet, altså et fagspråk. Denne bruken av fagspråk var lik for begge kategorier selv om det i militær sammenheng var et noe mer omfattende språk. Dette forskjellige språket kom, slik vi tolket det, fra den operative delen i det militære, som en ikke har i det sivile.

Vår undersøkelse ble gjort i en administrativ kontekst, her la vi merke til at bruk av operative ord og uttrykksformer hadde glidd inn i den administrative konteksten. En kontekst som i utgangspunktet skulle være lik for begge kategorier.

Vi nevnte et av disse ordene under kategorien samarbeid i forbindelse med problemløsende atferd. Ordet som ble brukt var kontaktpunkt. Vi valgte i det punktet å bruke det norske ordet, mens det i den dagligdagse militære omtalen brukes POC (Point of Contact fra amerikansk militær fagterminologi). Denne bruken av fagterminologi som skiller seg, eller kommer i tillegg til det som er i det sivile, gir fagterminologien på militær side en noe større bredde.

Språkenighet.

Som vi omtaler i kapittel fire er lederne avhengige av å få de ansatte med på å nytte det gitte språket. Dette for at ledelsesprosessen skal kunne fungere, og for at de ansatte skal kunne forstå målformuleringen og problemformuleringen. Lederne fra begge kategorier var bevisste på at man skulle være enige om hvilket språk som skulle nyttes. I tillegg skulle alle være inneforstått med hva det betydde. I det militære er det slik vi tolket det, en utstrakt bruk av forkortelser som en utenforstående ikke nødvendigvis intuitivt finner ut av. Ved at stadig nye forkortelser tas i bruk, kan en muligens også påstå at det skapes nytt språk. På den annen side er det i mange tilfeller bruk av, og aksept for utenlandske forkortelser. Likevel nyttes de parallelt med vanlig norsk tale. Vi tolket ikke at det var noen slik bruk av nye ord i den sivile sammensettingen, som det var i den militære delen innenfor den administrative konteksten.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

På begge sider var det en bevissthet rundt det å tilpasse språket til hvem som var mottakere. Dette for at et korrekt budskap skulle bli gitt til de som skulle bruke et resultat, eller et beslutningsgrunnlag uten å måtte tolke det en fikk presentert. Denne måten å gjøre språket tilgjengelig på, var slik vi tolket det noe mer utbredt på sivil side enn på militær side. Grunnen for dette, lå slik vi tolket det, til nærheten med de politiske beslutningsnivåer. En nærhet som finnes ved det sivile kommunale nivået. Vi fant ikke dette hos de militære da vi måtte ha beveget oss i en administrativ kontekst på departementsnivå i det militære.

Uformelt språk til vanlig styrt av omgivelsene.

Begge kategorier ledere var opptatte av at en kunne nytte utformelt språk i den vanlige omgangen ved avdelingen. Dette som en del av det å interagere med andre, slik vi kommenterer i kapittel fire. Til det å nytte et uformelt språk var begge kategorier samstemte i at dette var en god måte å kommunisere på internt. Lederne på sivil side kunne slik vi tolket det være mer opptatte av å korrigere en røffere ordbruk enn i det militære. I det sivile opplevde vi at det ble satt grenser for hvilken språkbruk som var akseptabel. Dette ble gjort for å hindre at det skulle kunne utvikle seg situasjoner. Dette for å unngå at enkeltpersoner eller grupper skulle føle seg støtt eller forulempet. En slik begrensning fant vi ikke i tilsvarende grad i det militære. Om dette kom av at det var en større toleranse for slengbemerkinger eller åpenhet i holdninger og oppfattninger, klarte vi ikke å avdekke her. Det kan være en mulighet for at det i det militære er en langt mer homogen gruppe ansatte med forholdsvis like holdninger. En annen mulighet, kan være at det i det militære er en langt høyere andel menn enn det er kvinner (ca 5 prosent). Denne skjevfordelingen i kombinasjon med en tradisjon for å være direkte i språkbruk og meningsytring spilte kanskje inn.

Utover dette skilte det ikke stort mellom kategoriene med hensyn til at de begge tilpasset sitt språk etter situasjonen hvor det ble benyttet.

Formelt språk i beslutning.

Når det kom til hvilket språk som ble benyttet i forbindelse med beslutningssituasjoner, kom det frem at det var et formelt språk. Slik vi beskrev i kapittel fire. Språket blir i denne sammenhengen presist, rettet og egnet som et verktøy for å gjøre prioriteringer. Begge kategorier nyttet denne type språk slik at det var ikke noe som skilte dem i denne sammenhengen. Det eneste en kunne sette fingeren på som vi også har nevnt tidligere var at

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

det på militær side kom inn trekk fra den operative siden. Vi kunne ikke finne dette på sivil side, og det faller sammen med en uttalelse fra en av de sivile. På militær side må det være enklere å prioritere. Var det i stedet et uttrykk for en oppfatning om at det militære beslutningsspråk blir oppfattet som mer konsist og direkte. Vårt materiale gav oss ikke noen videre utdypning av det. Likevel satt vi igjen med oppfatningen om at det i prinsippet ikke skilte noe mellom de to kategoriene. Bortsett fra at det militære beslutningsspråket kunne oppfattes som noe mer direkte og konsist.

Denne bruken av fagterminologi som skiller seg, eller kommer i tillegg til det som er i det sivile, gir fagterminologien på den militære siden en noe større bredde.

Delkonklusjon til språkskapende atferd.

Til dette temaet fant vi noen forskjeller, ikke de helt store, men likevel verd å merke seg. På militære side kunne det tolkes til å være et noe røffere og mer direkte språk som ble nyttet enn det vi fant på sivil side. De sivile oppfatter militært språk som mer konsist enn det sivile beslutningsspråket.

Slik vi oppfattet våre informanter hadde de et bevisst forhold til det å drive språkskapende atferd. Dette kom til syne gjennom bevissthet rundt det å tilpasse språket ut fra hvem som var mottager av budskapet. Slik vi oppfatter dette har informantenes svar vært av en slik art at de viser å ha forstått våre spørsmål.

I det hele er det lite som skiller, bortsett fra noen små områder som blant annet bruk av forkortelser og bruk av utenlandske forkortelser.

5.6 Sammendrag.

I dette kapittelet har vi drøftet og analysert de funn vi fikk fra vår undersøkelse. Vi har drøftet ut i fra de to retningene som vi nevnte i innledingen til kapittel fire. Ved situasjonsbetinget ledelse valgte vi å se på tre hovedområder, disse vi hentet fra teoridelen i kapittel fire. Vi så på medarbeideren, situasjonen som skulle løses og lederen selv. Vi tok da våre funn og drøftet disse opp i mot teorien for å trekke essensen ut i en delkonklusjon. Det samme gjorde vi i den systemteoretiske retningen. Med hensyn til at ledelse som funksjon skulle kunne måles mener vi at dette er gjort gjennom at vi har sett en helt klar bevissthet hos lederne til det å utøve lederatferd. Hovedområdene vi drøftet våre funn ut i fra, var målsettende atferd,

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

problemløsende atferd og språkskapende atferd som er hovedområdene i Erik Johnsens ”sammenfattende ledelsesteori” som er utledet i kapittel fire.

Vi har trukket delkonklusjoner fra de enkelte områdene som vi vil nytte når vi kommer til neste kapittel hvor vi oppsummerer og konkluderer. Videre vil vi i neste kapittel se om vi har besvart forskningsspørsmålene våre, i tillegg til at vi kommer med en hovedkonklusjon. Vi vil i tillegg antyde videre veier og muligheter etter oppgaven.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

6 Oppsummering og konklusjon.

6.1 Innledning.

I foregående kapittel tok vi for oss og drøftet de funn vi hadde fått gjennom vår datainnsamling og senere analyse. De funn vi kom frem til gjennom vår drøfting og delkonklusjoner trekker vi her i dette kapittelet sammen til en konklusjon. Vi vil også belyse om vi har svart på våre forskningsspørsmål før vi hovedkonkluderer og deretter kommer med en avslutning og en mulig vei for videre forskning innenfor emnet.

6.2 Konklusjon.

I vår konklusjon trekker vi sammen våre analyser. Vi gjør dette i form av at vi tar de to områdene hvor vi har valgt å se forskjeller og likheter ut i fra (situasjonsbetinget ledelse og fra en sammenfattende ledelsesmodell).

Når vi skal se på situasjonsbetinget ledelse beveger vi oss inn på både indre og ytre forhold som påvirker valg av lederstil. Medarbeideren og situasjonen som skal løses er ytre faktorer, mens lederen selv går på indre faktorer. Et av forholdene som vi kunne se var at militære ledere brukte en annen form for ledelse opp i mot de sivile enn opp i mot militære i egen avdeling. Noe av årsaken til dette kan være at den militære sjargongen, og måten å si ting på, er mer direkte og fungerer dårligere opp i mot sivile. Det vil si at man må differensiere i lederstil alt etter om man har med sivile eller militære å gjøre. Hos de sivile gjorde vi ingen slike funn, men vi hadde heller ingen like tydelige sammenligningsforhold. Bruk av situasjonsbetinget ledelse var svært utbredt hos begge gruppene. Noe av forklaringen på dette kan være at alle informantene jobbet i dynamiske miljøer, hvor ingen dager var like, med faste rutiner i noen stor grad. Situasjonen, de undergittes forutsetninger og arbeidsoppgavene i seg selv tilsa i stor grad at skifte av lederstiler var måten å lede på. Et likhetstrekk for begge gruppene var at de ved knappe tidsfrister fortrakk i større grad å ha oversikt og kontroll over situasjonen. Dette er ikke like utviklende for medarbeideren, men det bli allikevel ikke sett på som et problem. Likevel ga informantene i stor grad inntrykk av de hadde en åpen dør og var relasjonsorienterte inn i mot medarbeiderne.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Hovedårsaken til at vi valgte å se problemstillingen inn i mot ytterligere en teori/område er at vi ønsket å se problemstillingen inn i et helhetlig og systemteoretisk perspektiv. Så langt har vi sett problemstillingen i lys av et viktig enkeltområde.

Den sammenfattede ledelsesteorien omfattes for det første av en målsettende atferd. I dette perspektivet fant vi likheter mellom begge grupper hvor begge fant det vanskelig å sette gode mål. Dette med bakgrunn i stadige endringer av utenforliggende faktorer som informantene ikke var herre over selv. Ytterligere en likhet mellom gruppene var at begge ønsket å kunne bli målt i større grad, enn hva som var praksis i dag. En ulikhet mellom gruppene, eller kanskje snarere et utslag av vektlegging mellom kategoriene tilsa at de militære i større grad enn de sivile dyrket sin egen organisasjon. Dette kom til syne gjennom ritualer og tradisjoner. En slik forskjell kan sees som et resultat av uniformering og sammensveising gjennom felles opplevelser.

Når det kom til problemløsende atferd fant vi flere likheter enn forskjeller. Forskjellene her lå i at de sivile kunne synes å ha et noe mer bevisst forhold til å drive kompetanseheving på et spesifikt grunnlag. En annen del var i de siviles mulighet for å kunne nytte media på en måte som de militære ikke ville ha mulighet til. Av likheter så nyttet begge grupper forer for å løse problemer, eller greie ut om mulige problemområder, før de utviklet seg til å bli et problem.

I forhold til den språkskapende atferden var det også flere likheter enn forskjeller. Når vi skal påpeke en forskjell må det være den militære språkbruken. Den kan for en utenforstående oppleves noe mer direkte og røff, men blir av de sivile likevel oppfattet som mer klar og konsis enn det sivile beslutningsspråket.

6.3 Er forskningsspørsmålene besvart.

Sett i rammen av forskningsspørsmålene avdekket vi utfordringer ved å lage mål i organisasjonen med de implikasjoner det kunne få med hensyn til å løse problemer og utfordringer i hverdagen. Vi avdekket videre forskjeller i språk og uttrykksformer ved de forskjellige grupper. Dette førte videre til å avdekke holdninger og forskjeller i dette hos de militære og de sivile. Vi fikk videre et innblikk i hvordan ledelse ble utøvet under forskjellige forutsetninger. Dette i form av medarbeideren og situasjonen som skal løses, samt at vi fikk et innblikk i hvem de var. Slik vi er kommet gjennom oppgaven vil vi si at forskningsspørsmålene er blitt besvart.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

6.4 Hovedkonklusjon.

Det er flere likheter enn forskjeller mellom de militære og de sivile når de utøver ledelse. Forskjellene ligger i forhold, som organisasjonens særegenheter og utdanningsnivå. Dette gjaldt alle områdene vi undersøkte.

6.5 Avslutning og veien videre.

Når vi nå avslutter dette arbeidet med masteroppgaven ser vi at de svar vi har tolket frem etter intervjuene bare åpner for nye typer spørsmål og problemstillinger. Under er det to eksempler på problemstillinger.

Hvordan vil tidligere militære ledere klare seg i en sivil offentlig forvaltning og trekker de med seg mange av sine holdninger eller justerer de sine lederpreferanser ut i fra konteksten? Hvordan leder sivile kontorsjefer, militære medarbeidere i for eksempel forsvarsdepartementet og hvordan oppfatter de militære dette?

Vi har gjennom vårt arbeid med denne oppgaven fått en større innsikt i ledelse generelt, og i problemstillingen spesielt. Vi håper vi kan gjøre oss nytte av denne lærdommen senere i karrieren for egen del eller for vår organisasjons beste.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Tabelloversikt

Tabell 1: Kompetanse

Figuroversikt

Figur 1: Balansere lederskap og styring, (Håndbok i lederskap for Luftforsvaret, 1995: 23).

Figur 2: Aktiv lytting, (Håndbok i lederskap for Luftforsvaret, 1995: 197).

Figur 3: Sjefs- og medarbeiderorientert ledelse, (Busch, Vanebo, 2003: 306).

Figur 4: Hersey og Blanchards modell for lederatferd(Busch, Vanebo, 2003: 309).

Figur 5: Valgets kval, (Håndbok i lederskap for Luftforsvaret, 1995: 393).

Figur 6: Modell for lederatferd, (Johnsen, 1986: 30).

Figur 7: Modell for å se kompleksitet i problemløsende atferd, (Johnsen, 1986: 40).

Figur 8: Vår modell for å forstå ledelse i en kontekst

Figur 9: Gap mellom nå situasjon og ønsket situasjon, (Håndbok i lederskap for Luftforsvaret, 1995: 393).

Figur 10: Analyse / syntesefase, (Håndbok i lederskap for Luftforsvaret, 1995: 253).

Figur 11: Kompetansepåfyll, (Håndbok i lederskap for Luftforsvaret, 1995: 97).

Vedlegg

1. Hærens offiserskodeks
2. Styringsplattform for Elverum kommune
3. Intervjuguide
4. Brev til informanter
5. Konsentrat

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Vedlegg 1, Hærens offiserskodeks

HÆRENS OFFISERSKODEKS

Hærens offiserskodeks er en rettesnor for de karaktertrekk og holdninger som det forventes at en offiser skal etterleve. Hærens offiserskodeks bygger på Forsvarets verdigrunnlag og Hærens kjerneverdier, og skal prege offiserens framferd og virke.

Jeg er villig til å kjempe for Norge og våre felles verdier. Som offiser går jeg foran. Jeg er som leder betrodd de ytterste maktmidlene samfunnet rår over. Jeg kan komme i situasjoner der jeg er nødt til å ta liv. Mine beslutninger kan også føre til at jeg må ofre liv, mitt eget eller andres. Jeg vil streve etter ære for min avdeling, og skal i all min framferd strekke meg etter å være modig, handlekraftig, dyktig, omsorgsfull og lojal.

Modig

En offiser overvinner sin frykt. Offiseren står frem som leder både i medgang og motgang, og våger å gjøre krevende valg. Offiseren står inne for egne handlinger, og tar ansvar for undergittes handlinger. Offiseren har mot til å si klart fra dersom en handling strider mot det han eller hun mener er rett.

Handlekraftig

En offiser ser muligheter. Offiseren evner å ta veloverveide beslutninger også når situasjonen er uoversiktlig. Offiseren er pågående, og er en kilde til kampvilje og tro på seier. Offiseren tar initiativ, utviser selvstendighet og samarbeider for å finne gode løsninger.

Dyktig

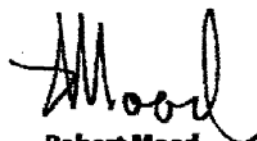
En offiser har faglig innsikt. Offiseren har fysisk og psykisk styrke og gode militære ferdigheter. Offiseren utviser godt skjønn og har god evne til situasjonsforståelse. Offiseren er reflektert og forstår konsekvensene av sine handlinger. Offiseren har selvinnsikt og er ydmyk overfor nye utfordringer. Offiseren søker stadig å utvikle sin kompetanse og dømmekraft.

Omsorgsfull

En offiser tar vare på sitt personell. Offiseren viser også omsorg ved å stille krav, først til seg selv og deretter til andre. Offiseren skaper avdelingsånd og samhold gjennom gjensidig respekt og støtte. Offiseren har evne til å sette seg inn i andres situasjon og respekterer det enkelte mennesket, uansett bakgrunn, kultur og religion.

Lojal

En offiser er til å stole på. Offiseren er lojal til oppdraget, men skal aldri utføre ulovlige handlinger. Offiseren forvalter tilgjengelige ressurser og naturen med varsomhet. Offiseren støtter sin sjef overfor undergitte, samtidig som han eller hun støtter sine undergitte overfor sin sjef. Offiseren er helstøpt og rettskaffen og skaper tillit gjennom sin framferd.



Robert Mood
Generalmajor
Generalinspektør for Hæren

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse?
Masteroppgave i offentlig forvaltning

Jomar Kjevik

Anders Næstad Bjølseth

Vedlegg 2, Elverum kommunes styringsplattform

STYRINGSPLATTFORM



verdigrunnlag

Åpenhet
Ærlighet
Respekt



styringsmål

Tilfredse brukere
Tilfredse medarbeidere
Godt omdømme
God ressursstyring



visjon

Elverum
har
hjerterom



våre ansatte

- Etterlever verdigrunnlaget
- Setter brukerne i fokus
- Representerer kommunen og utøver sitt yrke på en profesjonell måte
- Følger lojalt opp beslutninger
- Er nytenkende og ser muligheter
- Er kontinuerlig oppdatert på eget fagområde



våre ledere

- Har fokus på styringsmålene og er et forbilde for verdigrunnlagstanken
- Skaper motivasjon, innsatsvilje og godt arbeidsmiljø
- Inviterer til nærhet, dialog og god kommunikasjon
- Er nytenkende og pådrivere for innovasjon og omstilling
- Tar ansvar, treffer beslutninger og viser resultater



ELVERUM KOMMUNE

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Vedlegg 3, intervjuguide

Intervjuguide – åpne intervjuer

Problemstilling:

Hva er forskjellene og likhetene på militær og sivil ledelse?

Informanter:

- Intervjuguiden gjelder for mellomledere, enhetsledere og forvaltere i Hæren og utvalgte kommuner.

Tidsplan:

- Inntil 60-90 minutter pr informant

Rammefaktorer:

- Vi vil gjøre intervjuene på et skjermet sted slik at vi ikke blir forstyrret av telefoner eller av andre støykilder.
- Det vil bli brukt lydopptaker etter godkjenning fra informantene under intervjuene.

Etablering av kontakt:

- Vi startet med å opprette uformell kontakt med våre intervjuobjekter i forkant av at de er blitt spurt om å stille til intervju.
- Informantene er blitt forberedt på hva og hvilke områder vi vil stille spørsmål om, samt hva vi skal bruke dataene til.
- Intervjuer vil primært foregå på informantens arbeidssted.

Spørsmål som kan være aktuelle å stille informantene:

Vi har laget noen spørsmål for å kunne operasjonalisere problemstillingen. Spørsmålene er utformet slik at de skal gi oss muligheter for å kunne gjøre tolkninger av svarene vi får og ikke et direkte spørsmål på problemstillingen. Dette er gjort for at vi skal få ledetråder for selv å trekke slutninger på hva informantene egentlig mener.

I dybdeintervjuet vil vi stille disse seks hovedspørsmålene med eventuelle underspørsmål hvis ikke informantene kommer inn på området selv.

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

1. Kan du beskrive en helt vanlig dag på jobben sett opp mot ledelsesmessige utfordringer?
2. Kan du fortelle meg om hvordan du oppfatter effektiviteten med tanke på ledelsen ved din organisasjon
 - a. Oppnåa resultater i tide og godt nok (målformulerende)
 - b. Hvilke andre former for utøvelse av ledelse tror du vil være til det bedre?
3. Kan du fortelle meg om hvordan samarbeidsformene er i din organisasjon?(problemløsende)
 - a. Eksternt rettet
 - b. Internt rettet
 - c. Problemløsende
 - d. Hvordan påvirker du dine nærmeste medarbeidere og din organisasjon (interaksjon)
 - e. Hvordan påvirker dine nærmeste medarbeidere og din organisasjon deg (interaksjon)
4. Utgår
5. Kan du fortelle meg om hvorledes kompetanse (formal/real) for egen og medarbeideres del har av betydning for utøvelsen av ledelse i en administrativ kontekst? (problemløsende)
 - a. Mulighet for kompetanseheving, tid, økonomisk støtte
 - b. Er det attraktivt å foreta kompetanseheving, belønning
 - c. Belønnes kompetanseheving
6. Kan du fortelle meg i litt om hvordan du løser problemer, skjer dette ved; (problemløsende)
 - a. Eksperimenterer du, prøver du nye ting (søke og læreprosessen)
 - b. Hvordan håndterer du nye situasjoner og problemstillinger (søke og læreprosessen)
 - c. Hvordan bidrar du til å effektivisere den daglige driften (søke og læreprosessen)
7. Kan du fortelle meg om hvordan du oppfatter din organisasjons verdier og holdninger, både nedfelte og eller ikke nedfelte? (målformulerende)
 - a. Subkulturer (Riter/ritualer)

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

- b. Kodeks, offisielle og uoffisielle
 - c. Uniformering (skille i nivåer)
 - d. Metode som arbeidsverktøy (analyse/syntese) (problemløsende)
8. Kan du fortelle meg litt om hvilket språk som benyttes i beslutningssituasjoner og saksbehandling (sosialt språk) (språkskapende)
- a. Beslutningsspråk (f eks økonomi)
 - b. Atferdsspråk (f eks slang, fagterminologi)
9. Kan du fortelle meg om hvorledes du oppfatter og utøver (har utøvet) ledelse i forskjellige former og settinger innenfor den administrative kontekst (samspill)
- a. Lederroller (f.eks feltherre, pådriver) ting man tillegger seg selv.
 - b. Rom for å utøve lederskap
10. Hvordan og hvorfor har din karriere utviklet seg slik den har gjort.? Fra start
11. Hvilke deler av din utdanning/situasjon har påvirket ditt lederskap mest
12. Hvilke indre forhold hos deg er det som har gjort deg til den lederen du er?
13. Hva er den største ledelsesmessige utfordring for deg i din jobb pr. idag
- a. hvorfor
14. Hva tror du er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse?

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Vedlegg 4 brev til informanter

Introduksjonsbrev

Fra Jomar Kjevik og Anders Bjølseth

Til Informantene

Forutsetninger / avklaringer for intervjuene

God dag informanter.

Siden vi snakket sammen for første gang og dere sa dere villig til å stille opp som intervjuobjekter har vi satt sammen en intervjuguide hvorfra vi vil stille dere spørsmål i løpet av intervjuet.

Som dere kjenner til er vårt forskningsspørsmål som følger:

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse?

Sett i forhold til at vi har begrenset tid til disposisjon så vil vi gjerne avklare hva vi legger i noen begreper før vi kommer til intervjuene. Dette for å spare tid samtidig som vi har et begrepsapparat klart til selve intervjuet.

Definisjoner:

Administrativ kontekst:

I dette legger vi i hvilken ramme en leder andre. Kontekst i denne sammenhengen er administrativ. I denne rammen finner vi ikke ledelse på skadesteds plasser, brannutrykning

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

eller gateopptøyer. Vi finner ledelse i en vanlig kontor hverdag. En kontorhverdag som for eksempel kan inneholde møter, saksforberedelser, saksfordeling, fremlegging av saker etc. Saker for avdømming og forhold til eksterne/interne aktører og tillitsvalgte.

Lederskap:

I fra hvilken plattform en utøver ledelse fra. Det vil si de verdier og roller en har.

Fra UD 3-1 ” Lederskap er en målrettet mellompersonlig påvirkning som utøves gjennom kommunikasjonsprosessen.

Godt lederskap tar sikte på å oppnå de undergittes vilde lydighet, tillit, respekt og lojale samarbeid og medfører løsning av oppdraget med minst mulig forbruk av tid midler, og størst mulig harmoni mellom gruppens eller avdelingens mål og den enkeltes behov og ønsker.”

Siv.:(fra Kaufmann og Kaufmann)

Lederskap er evnen til å få andre til å gjøre det du vil.

Lederskap går egentlig ut på å legge forholdene til rette.

Ledelse:

Hvordan den enkelte leder utøver sitt lederskap i praksis, hvordan en får med seg andre til å gjøre oppgaver og de virkemidler som blir brukt i forskjellige situasjoner.

Ledelse kan defineres til å være:

(fra Kaufmann og Kaufmann)

Et individs sosiale innflytelse på en større eller mindre gruppe av underordnede for å oppnå et mål.

(fra Erik Johnsen)

Ledelse knyttes til bestemte aktiviteter og innebærer både en målsettende-, problemløsende- og språkskapende atferd sammen med relevante andre

Med ønske om et godt intervju

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse?
Masteroppgave i offentlig forvaltning

Jomar Kjevik

Anders Næstad Bjølseth

Vedlegg 5, konsentrat.

Konsentrat

Kat.	Språkskapende	Målsettende	Problemløsende	Lederskap	Personlighetstrekk
Sp 1				Prioritere, problemløse, variasjon, måloppfølging, tilgjengelig	
Sp 2		Tidsfrister, krevende å lage gode mål, målendringer, samspill ansvar			
Sp 3			Samarbeid, foraer, kommunikasjon, ønsker å være gode		
Sp 4					
Sp 5			Kompetanseplaner, kompetanse gir selvdrikt, positivt med kompetanseheving		
Sp 6			Erfaringslæring, situasjonsbestemt, avdekke problemer		
Sp 7		Kjent "visjon"/ledetråd, forbilde, verne/dyrke egen org.			
Sp 8	Fagterminologi, uformelt språk til vanlig styrt av omgivelsene, formelt språk i beslutning, språkenighet				
Sp 9				Situasjonsbestemt lederskap, lederroller, bevisst sin rolle	
Sp 10					Bevisst/ubevisste valg, profesjonsbakgrunn for de sivile, ønske om ansvar
Sp 11				Summen av erfaringer, utvikling i lederskapet hele veien	
Sp 12					oppvekst og miljø, ønsker/liket ansvar, menneskekontakt
Sp 13				Negative personellutfordringer, gjennomføre endringer	
Sp 14					

Hva er forskjeller og likheter på militær og sivil ledelse? Masteroppgave i offentlig forvaltning	
Jomar Kjevik	Anders Næstad Bjølseth

Litteraturliste.

(BØKER)

Bang, Henning, 2004. *Organisasjonskultur*. Oslo: TANO AS

Borgen, Øyvind. 1994. *Organisasjon og ledelse – en innføring i sentrale problemer, teorier og modeller*. Kristiansand.

Busch & Vanebo. 2003. *Organisasjon og ledelse – et integrert perspektiv*. 5 utgave. Universitetsforlaget.

Esaiasson, Peter, Mikael Gilljam, Henrik Oscarsson & Lena Wägnerud. 2003 *Metodpraktiken – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Andra upplagan. Nordstedts Juridik. Stockholm.

Hansen, Gro Sandkjær, Marit Kristine Helgesen og Signy Irene Vabo. 2005. *Politikk og demokrati. En innføring i stats- og kommunalkunnskap*. 1 utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2006. *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstarakt forlag as

Johnsen, Erik. 1986. *Ledelse – en bok om lederroller*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag

Kaufmann, Geir, Astrid Kaufmann. 1998. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kvale, Steinar. 2001. *Det kvalitative forskningsintervju*. Sverige: Gyldendal Akademisk HFL 400-1, Håndbok i lederskap for Luftforsvaret

(DOKTRINER, TIDSSKRIFTER, HEFTER, LOVER OG RAPPORTER)

Lov 1992-09-25 nr 107: Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)

Masteroppgave, Grøtting, Olav, Oddbjørn Vassli, Hamar/Alvdal, 2004. *Omstilling og økonomistyring i kommunene*. Høgskolen i Hedmark / Karlstads Universitet.

(FORELESNING)

Fjell, Erik. 2005.