



Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Andrea Strømmen Engum & Tom Karsten Wilhelmsen

Masteroppgave

**Fra militær uniform til dress:
Suksessfaktorer i overgangen til sivil ledelse**

En kvalitativ studie av tidligere militære ledere

From military uniform to business suit:

Success factors in the transition to civilian leadership

Master i offentlig ledelse og styring

2024

Forord

Masteroppgaven med tittelen *Fra militær uniform til dress: Suksessfaktorer i overgangen til sivil ledelse* er skrevet studieåret 2023–2024. Oppgaven markerer avslutningen på en erfaringsbasert mastergrad i *Offentlig ledelse og styring med fordypning i innovasjon* ved Høgskolen Innlandet (HINN) – Campus Lillehammer.

Pandemien førte til begrensninger for fysiske samlinger med medstudenter det første studieåret. Heldigvis fikk pandemien en slutt og vi fikk møte medstudenter hvor vi delte erfaringer på tvers av sektorer, bransjer og stillinger. Dette ga oss innsikt i hvordan ledelse utøves av andre i ulike kontekster, noe som har vært inspirerende og til ettertanke. Vi ønsker derfor å takke medstudenter og Høgskolen i Innlandet for dette!

I løpet av masterprogrammet har vi hatt emnet *Praktisk lederskap*. Her fikk vi innsikt i blant annet følgerskap, hierarki, kommunikasjon og robusthet som leder. Faget fikk oss til å reflektere over eget lederskap og hvordan vi ønsker å utvikle oss som ledere. Det var her vi fikk ideen om tema til masteroppgaven. Vi ønsker å takke vår foreleser og veileder Tom Karp for å ha tro på denne forskningsoppgaven, i tillegg til rask respons og god veiledning!

Masteroppgaven har gitt oss innsikt i hvordan tidligere militære ledere fungerer som ledere utenfor Forsvaret. En spesiell takk rettes til våre informanter som har delt av sine erfaringer og refleksjoner. Dere har vært positive og nysgjerrige på studien, noe som har motivert oss.

Til slutt ønsker vi å takke våre nærmeste. Takk for at dere har gitt oss tid til å prioritere arbeidet med masteroppgaven. Takk til Georg og resten av familien for å vise forståelse for lite tid til dere det siste året. Det er ingen lek å kombinere skriving av masteroppgave, samtidig som å stå på beredskap for NATO og å utføre pålagte oppdrag. Også en stor takk til Vibeke som har tatt seg ekstra godt av vår sønn når jeg har måttet jobbe med masteroppgaven, til tross for søvnmangel og stress. Du er en fantastisk partner og mor!

Trondheim/Oslo, mai 2024

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
INNHOLDSFORTEGNELSE	III
SAMMENDRAG.....	VI
SUMMARY	VII
1. INNLEDNING	1
1.1 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	1
1.2 AVGRENSNING AV OPPGAVEN.....	3
1.3 FORSVARET OG MILITÆR LEDELSE	4
1.4 ANSVARSFORDELING	6
1.5 BEGREPSAVKLARING	7
1.6 FORUTINNTATTHET OG REFLEKSJONER	7
1.6.1 Bakgrunn og kontekst.....	7
1.6.2 Antagelser og hypoteser	8
1.6.3 Refleksivitet.....	8
2. METODE	10
2.1 KVANTITATIV OG KVALITATIV METODE.....	10
2.2 KVALITATIV METODE	11
2.3 BEGRENSNING AV KVALITATIV METODE	12
2.4 FENOMENOLOGISK HERMENEUTISK METODE.....	12
2.5 INTERVJUGUIDE	14
2.6 GODKJENNING AV PROSJEKTET OG INFORMANTER	15
2.7 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER.....	17
2.8 ANALYSE AV DATAMATERIALE	18
2.9 ETISKE VURDERINGER OG BETRAKTNINGER.....	19
3. ANALYSE OG DRØFTING AV EMPIRISKE FUNN	21
3.1 MILITÆR LEDERUTDANNING OG LEDERUTVIKLING	21
3.1.1 Bakgrunnen til informantene	21
3.1.2 Militær bakgrunn alene garanterer ikke god ledelse	25
3.1.3 Fordeler med Forsvarets lederutdanning og lederutvikling	27
3.2 ROBUSTHET OG BESLUTNINGSTAKING	29
3.2.1 Håndtering av press og motgang	29
3.2.2 Krevende situasjoner i sivil sektor kontra Forsvaret	30
3.2.3 Prøve og feile.....	33
3.2.4 Beslutningstaking.....	33

3.3 INGEN LEDELSE UTEN FØLGERSKAP	38
3.4 RESULTAT- OG OPPDRAGSORIENTERT KLARHET	43
3.5 MILITÆR KULTUR OG HIERARKI	46
4. LITTERATURGJENNOMGANG	52
4.1 MILITÆR LEDERUTDANNING OG LEDERUTVIKLING	52
4.2 ROBUSTHET OG BESLUTNINGSTAKING	54
4.3 INGEN LEDELSE UTEN FØLGERSKAP	59
4.4 RESULTAT- OG OPPDRAGSORIENTERT KLARHET	62
4.5 MILITÆR KULTUR OG HIERARKI	65
5. DISKUSJON AV FUNN	69
5.1 INTRODUKSJON TIL DISKUSJON.....	69
5.1.1 Militær lederutdanning og lederutvikling.....	69
5.1.2 Robusthet og beslutningstaking	69
5.1.3 Ingen ledelse uten følgerskap	70
5.1.4 Resultat- og oppdragsorientert klarhet	71
5.1.5 Militær kultur og hierarki	71
5.2 SAMMENLIGNING OG KONTRAST AV INFORMANTENES ERFARINGER MED LITTERATUREN	72
5.2.1 Militær lederutdanning og lederutvikling.....	72
5.2.2 Robusthet og beslutningstaking	75
5.2.3 Ingen ledelse uten følgerskap	79
5.2.4 Resultat- og oppdragsorientert klarhet	81
5.2.5 Militær kultur og hierarki	82
5.3 REFLEKSJON OVER METODOLOGISKE IMPLIKASJONER.....	84
6. KONKLUSJON	87
6.1 SVAR PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL	87
6.1.1 Forskningsspørsmål 1: "Hvordan påvirker militær lederutdanning og lederutvikling overgangen til sivil ledelse?"	87
6.1.2 Forskningsspørsmål 2: "Hvordan påvirker robusthet og beslutningstaking fra den militære karrieren lederskapet i sivile lederroller?"	88
6.1.3 Forskningsspørsmål 3: "Hvordan påvirker militært følgerskap tidligere militære ledere sin tilnærming til sivile lederroller?"	89
6.1.4 Forskningsspørsmål 4: "Hva er betydningen av resultat- og oppdragsorientert klarhet for tidligere militære ledere i sivil ledelse?"	90
6.2 SVAR PÅ PROBLEMSTILLING	91
6.3 KRITIKK TIL EGEN OPPGAVE.....	92
6.4 AVSLUTTENDE REFLEKSJONER OM FREMTIDIG FORSKNING	92
7. BIBLIOGRAFI	94

8. FIGUROVERSIKT	98
<i>Figur 1. «Eksempel på analyse». Egenprodusert</i>	98
<i>Tabell 1. «Oversikt over bakgrunnen til informantene – før og etter den militære karrieren».</i> <i>Egenprodusert</i>	98
9. VEDLEGG	99
9.1 INTERVJUGUIDE, INDIVIDUELT INTERVJU:	99
9.2 GODKJENNELSE FRA SIKT.....	101

Sammendrag

Oppgaven setter søkelys på hva tidligere militære ledere mener er viktig ved overgangen til en sivil lederjobb. Vi undersøker hvorvidt tidligere militære ledere har erfart at det er nødvendig å tilpasse lederstilen sin til ny kontekst, for å kunne lykkes i en sivil lederstilling. Hensikten med studien er å samle inn erfaringer fra flere bransjer og ledernivå. Forskningen har fokus på om det er noen likhetstrekk i det informantene har opplevd. Problemstillingen vår er som følger:

Hva anser tidligere militære ledere som viktig i overgangen til en sivil lederrolle?

Oppgaven er en erfaringsbasert masteroppgave, hvor vi har brukt fenomenologisk hermeneutisk metode med et kvalitativt design. 10 informanter ble rekruttert og stilte til dybdeintervju, som vi deretter analyserte og tolket. Informasjonen vi fikk ble delt inn i under- og hovedtemaer. På grunn av den valgte metoden, tar oppgaven i stor grad utgangspunkt i de opplevde erfaringene til informantene. Funnene er derfor subjektive og må betraktes ut fra et individuelt perspektiv. Likevel har våre funn gitt grunnlag for å antyde at det er noen generaliserbare likheter basert på forskningens resultater, som kan tenkes å stemme overens med erfaringene til andre tidligere militære ledere – som har tatt spranget til en sivil lederjobb.

Litteraturen har til hensikt å støtte opp under informantenes utsagn. Vi har derfor fokusert på å relatere informantenes tanker og erfaringer opp mot litteraturens innhold. Her brukte vi under- og hovedtemaene som rettesnor.

Studien viser blant annet at den militære lederstilen bør tilpasses den sivile konteksten og lederrollen, i tillegg til at lederen bør vektlegge personlige relasjoner i mye større grad, for å oppnå suksess i det sivile. Oppgaven belyser flere interessante aspekter som er viktige å ta med seg i overgangen til en sivil lederrolle.

Summary

This assignment explores what former military leaders believe is important to master the transition to a civilian leadership role. We investigate whether former military leaders have found it necessary to adapt their leadership style to a new context, in order to succeed in a civilian leadership position. The purpose of the study is to gather experiences from various industries and levels of leadership. The research focuses on whether there are any commonalities in what the informants have experienced. Our research question is as follows:

What do former military leaders consider important in transitioning to a civilian leadership role?

The assignment is an experience-based master's thesis where we have used a phenomenological hermeneutic method with a qualitative design. Ten informants were recruited and participated in in-depth interviews, which we then analyzed and interpreted. The information we received was categorized into sub-themes and main themes. Due to the chosen method, the thesis will largely be based on the experiences our informants have had during the transition. Therefore, the findings are subjective and must be considered from an individual perspective. We can however suggest that there are some commonalities based on the research results, which may resonate with the experiences of other former military leaders who have transitioned to a civilian leadership role.

The literature aims to support the statements made by the informants. Therefore, we have focused on correlating the informants' thoughts and experiences with the content of the literature. Here, we used the sub-themes and main themes that we found, based on the interviews, as guidelines.

The study shows, among other things, that the military leadership style should be adapted to fit the civilian context and leadership role. In addition, leaders should emphasize personal relationships to a much greater extent in order to achieve success in the civilian context. The thesis highlights several interesting aspects that are important to consider when transitioning to a civilian leadership role.

1. Innledning

Hvert år tar mange militære ledere steget ut av Forsvaret, for å søke lederroller i den sivile sektoren. Overgangen fra en militær til sivil karriere er et fenomen som har vakt økende interesse og relevans. Denne overgangen kan være kompleks og krever forståelse for de ferdigheter og erfaringer som militære ledere bringer med seg. Sentralt i denne diskusjonen står utsagnet om at «militære ledere er ettertraktet i det sivile arbeidsmarkedet». Dette utsagnet har vært grunnlaget for oppgaven, da vi som forskere har hatt en oppfatning av at lederstilen i Forsvaret ikke nødvendigvis er så lik som den utenfor Forsvaret.

Hva er det som gjør militære ledere så attraktive? Er det selve lederstilen – som kanskje ikke er en vanlig tilnærming til ledelse utenfor Forsvaret? Er det fordi medarbeidere vil være mer effektive med en leder som har militær bakgrunn? Eventuelt andre ting?

Dette er noen av flere spørsmål som vi har reflektert over. Vi er derfor interessert og motivert til å undersøke hvorfor det er slik, men også om utsagnet faktisk stemmer! Er det virkelig slik at militære ledere er attraktive i det sivile arbeidsmarkedet, og mestrer de den nye hverdagen så lett som utsagnet skal ha det til?

1.1 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Oppmerksomheten i denne studien retter seg hovedsakelig mot en grundig analyse av hvordan tidligere militære ledere fungerer i sivil sektor, og hvilke faktorer de anser som viktige for å mestre overgangen. Dette har resultert i følgende problemstilling:

Hva anser tidligere militære ledere som viktig i overgangen til en sivil lederrolle?

For å belyse problemstillingen har vi ved hjelp av vår fenomenologisk hermeneutisk metode kommet frem til følgende fem forskningsspørsmål og temaer, som vi gjennom denne masteroppgaven ønsker å besvare:

1. Hvordan påvirker militær lederutdanning og lederutvikling overgangen til sivil ledelse?
2. Hvordan påvirker robusthet og beslutningstaking fra den militære karrieren lederskapet i sivile lederroller?
3. Hvordan påvirker militært følgerskap tidligere militære ledere sin tilnærming til sivile lederroller?
4. Hva er betydningen av resultat- og oppdragsorientert klarhet for tidligere militære ledere i sivil ledelse?
5. Hvordan påvirker militær kultur og hierarki tidligere militære ledere deres tilpasning til sivile organisasjoner?

Forskningsspørsmålene gir oss fem sentrale temaer som er relevante for undersøkelsen av problemstillingen – og disse er:

1. Militær lederutdanning og lederutvikling
2. Robusthet og beslutningstaking
3. Ingen ledelse uten følgerskap
4. Resultat- og oppdragsorientert klarhet
5. Militær kultur og hierarki

Bakgrunnen for at vi ønsker å rette fokus mot akkurat disse temaene er flere, noe vi kort vil forklare.

Tema 1 *Militær lederutdanning og lederutvikling*. Det vil kunne gi oss innsikt i hvordan den formelle utdanningen og utviklingen av militære ledere er, som muligens kan være overførbare til sivile lederroller. Den militære utdanningen og utviklingen kan vise seg å være relevant for både tidligere militære ledere selv, men også for organisasjonene de går til i det sivile arbeidslivet.

Tema 2 *Robusthet og beslutningstaking*. Vi antar at militære miljøer ofte krever at ledere er i stand til å ta raske beslutninger under press og/eller i krevende situasjoner. Det å forstå hvordan denne robustheten kan overføres til sivile ledelseskontekster kan være viktig for å mestre overgangen til ny kontekst – og nye utfordringer.

Tema 3 *Ingen ledelse uten følgerskap*. Vi ønsker å utforske hvordan militære ledere er opplært til å utvikle følgerskap blant sine soldater. Videre ønsker vi å forstå hvordan tidligere militære ledere navigerer i sivile lederroller for å bygge og opprettholde samarbeid og tillit med sine medarbeidere.

Tema 4 *Resultat- og oppdragsorientert klarhet*. Militære ledere antas å være vant til å operere i miljøer med klare mål og oppdrag. Vi ønsker derfor å undersøke hvordan tidligere militære ledere eventuelt overfører fokuset på måloppnåelse til sivile organisasjoner. Her er det interessant å se på om det eventuelt kan bidra til å påvirke motivasjon og høy ytelse i arbeidsmiljøet.

Tema 5 *Militær kultur og hierarki*. Vi kan anta at Forsvaret som organisasjon er ganske ulik opp mot sivile organisasjoner når det kommer til dette. Vi ønsker derfor å undersøke hvordan tidligere militære ledere tilpasser seg og navigerer i ulike organisasjonskulturer. Her håper vi å identifisere noen utfordringer og muligheter som er knyttet til overgangen til sivil ledelse.

Gjennom å undersøke disse temaene – som har utspring fra problemstillingen og forskningsspørsmålene – vil få innsikt i hva tidligere militære ledere tar med seg fra Forsvaret og over til sivil ledelse. Videre vil vi se på hvordan de mestrer overgangen til sine nye roller utenfor Forsvaret. Dette er ikke bare av interesse for akademiske formål, men kan også ha praktisk nytte for både Forsvaret og sivile organisasjoner som ønsker å dra nytte av ledere med militær lederutdanning. Teamene vil være gjennomgående for både analysen av empiri og litteraturgjennomgangen. I tillegg vil temaene være styrende for diskusjonen – hvor empiri og litteratur sees opp imot hverandre. Til slutt vil teamene bidra til å kunne besvare forskningsspørsmålene og derav problemstillingen.

1.2 Avgrensning av oppgaven

Innledningsvis ser vi at det er hensiktsmessig å avgrense omfanget av studien. Noen sider ved temaene som er presentert ovenfor vil bevisst bli utelatt på grunn av begrensede ressurser, tilgjengelig tid og relevans for studien sitt formål. Eksempel på områder vi ikke tar stilling til er hvordan militære ledere har håndtert eller blitt påvirket av mobbing og seksuell trakassering. Videre ser vi at oppgaven blir for omfattende dersom vi skal sammenligne hvordan ledere med militær lederutdanning er i sin utøvelse av lederskap, sett opp imot ledere

uten militær bakgrunn. Et annet interessant perspektiv, som vi ikke undersøker, er hva medarbeidere mener om lederne og om dette stemmer overens med det informantene uttrykker selv. Her kunne vi også undersøkt hva lederen til informantene mener om vedkommende sin utførelse, men dette ville også ført til en mer omfattende oppgave. Vi har heller ikke tatt stilling til informantene sine personlige egenskaper, da vi besluttet å ikke benytte personlighetstest eller lignende. Videre er vi bevisst at informantene jobber i ulike sivile bransjer. Dette er en faktor vi kunnet latt oss begrense av, ved å kun undersøke tidligere militære ledere fra en bestemt bransje – eksempelvis politiet. Vi mener det er positivt å ikke begrense undersøkelsen til kun én bransje, fordi vi får muligheten til å undersøke om lederne beskriver likheter på tvers av bransjer og stillinger. Kjønnfordeling er et annet element som vi bevisst ikke har valgt å vektlegge i denne studien. Dette er et resultat av at kvinneandelen i Forsvaret kun har vært økende de siste årene. Det skal likevel poengteres at begge kjønn er representert i studien, men fordelingen er noe skjev. Videre skiller vi heller ikke mellom antall år lederne har vært i militæret versus i det sivile. Som følge av dette vektlegger vi alle uttalelser i like stor grad, uavhengig av fartstid. Til tross for denne beslutningen er våre antagelser at informantene har ulikt perspektiv og oppfatning – som følge av antall år i Forsvaret og i det sivile arbeidslivet. Et annet moment som vi ikke undersøker er om lederen har ansvar for "vanlige" ansatte eller andre ledere, selv om vi også her antar at dette vil utgjøre en forskjell for den som leder. Til tross for at vi avgrenser oppgaven og utelater disse aspektene, så opplever vi at det fremdeles er viktige faktorer å undersøke – for å kunne besvare problemstillingen. Avgrensningen mener vi bidrar til å sikre en grundig, målrettet og relevant forskningsoppgave – sett opp mot problemstilling og forskningsspørsmål.

1.3 Forsvaret og militær ledelse

Vi ønsker å sikre en tydelig formidling rundt hvorfor det er interessant å undersøke tidligere militære ledere og deres overgang til sivil sektor. For å få til dette vil vi innledningsvis presentere Forsvaret som organisasjon – og hvilke krav de stiller til sine ledere.

Forsvaret er Norges militære maktmiddel og derav det sterkeste virkemiddelet som norske styresmakter har. Politikere bestemmer hvordan Forsvaret skal se ut og hvordan det skal brukes. Forsvaret skal løse oppgaver på vegne av samfunnet, i tillegg til å verne om Norge for angrep utenfra – i fred, krise og krig (Forsvaret, 2022).

For at Forsvaret skal kunne løse pålagte oppdrag er det nødvendig å ha gode militære ledere – på alle nivå. Forsvarssjef general Eirik Kristoffersen mener at kjernen i militær ledelse handler om at ansatte skal kunne fungere når befolkningen opplever kaos. Dette omfatter alle ledere i Forsvaret. De må være i stand til å utføre jobbene sine – i fred, krise og krig. Videre er det forventet at alle befal og offiserer kan ta selvstendige beslutninger i henhold til sjefens intensjon. Her medfølger et ansvar om å kunne si ifra dersom det er noe man ikke er komfortabel med eller ikke forstår – som en naturlig del av sunn militær oppdragsdialog. Militære ledere blir nøye selektert fordi deres mentale tilstand, personlige egenskaper og handlinger kan ha stor betydning for gjennomføring av militære operasjoner og soldaters kampmotivasjon (Johansen & Arnulf, 2023). Forsvarets grunnsyn på ledelse definerer “god militær ledelse” ved at lederen har ansvarsfølelse i tråd med myndigheten som er tildelt. Militære ledere skal kunne ta ansvar for seg selv og andre – for personell, oppdrag, ressurser, miljø og resultat – i motgang og medgang. En annen viktig forventning er at militære ledere skal være fortrolige med egen usikkerhet og frykt, slik at de er robuste nok til å ta beslutninger og overvinne friksjon – både individuelt og kollektivt (Forsvarsstaben, 2020).

Forsvaret som organisasjon stiller krav til at militære ledere skal være i stand til å mobilisere soldaters vilje og evne til å løse oppdrag i usikre, tvetydige, komplekse, farefulle og ekstreme situasjoner – hvor det kan være behov for å utøve voldsmakt (Forsvarsstaben, 2020). Følgerskap er derfor viktig. Historisk sett har Forsvaret hatt stort fokus på ledelse, noe som kan spores i alt fra symbolikk, ritualer, utdanning, policy- og styringsdokumenter (Johansen & Arnulf, 2023). Dette har blant annet utspring i verdibasert ledelse, som vektlegger viktigheten av at Forsvaret må ha tillit blant befolkningen og hos andre oppdragsgivere. Utøvelse av militært lederskap skal derfor være basert på verdiene respekt, ansvar og mot – som er Forsvarets kjerneverdier. Videre er rollemodeller særlig viktig i Forsvaret. Forsvarets grunnsyn på ledelse beskriver en rollemodell med “en som setter fellesskapets interesser og verdier foran sine egne” – i tillegg til at man er tro mot egne verdier og seg selv. Videre stilles det krav til ærlig, åpen og trygg kommunikasjon for å danne felles situasjonsforståelse, medansvar og eierskap for tildelte oppdrag. Kommunikasjon har en viktig og samlende kraft i all kultur, og dette er spesielt tydelig i Forsvaret. Situasjonsforståelse, troverdighet, robusthet, situasjonstilpasning, samhold og tillitsbasert ledelseskultur er de mest grunnleggende

forutsetningene for god og effektiv militær ledelse. Ledelse i Forsvaret forutsetter derfor at lederne evner å skape team som kommuniserer og samhandler effektivt (Forsvarsstaben, 2020).

Militært lederskap innebærer direkte mellommenneskelig samhandling og interaksjon. For å være en god militær leder må man derfor være glad i mennesker. Hvis man ikke trives med mennesker, vil det ikke være mulig å være en god militær leder. Veiledning av medarbeidere er noe alle militære ledere er pålagt, som en del av sin lederkommunikasjon. De skal skape en læringskultur der medarbeidere tør å være veiledbare – herunder å åpne seg opp for læring. En god læringskultur skapes blant annet når relasjonen mellom leder og medarbeider er bygget på tillit og forutsigbarhet. I mange situasjoner, spesielt under militære operasjoner, er man avhengig av at alle jobber mot samme mål og har sterk samhandling. I tillegg må lederen kunne håndtere usikkerhet knyttet til beslutninger. Militære ledere må sette retning, og i tillegg ta avgjørelser for hva som skal utføres og ikke (Johansen & Arnulf, 2023).

Mange av kravene som Forsvaret stiller til militære ledere er også fremtredende i mange private og offentlige virksomheter. Forskjellen er at der de lider økonomiske tap og kontrakter, så vil den militære konsekvensen i ytterste tilfelle bety død (Johansen & Arnulf, 2023).

1.4 Ansvarsfordeling

Vi er to studenter som har jobbet sammen om denne masteroppgaven. Vi har samarbeidet tett gjennom hele prosessen, fra idéutvikling og skrijving av prosjektskisse til å søke om godkjenning fra SIKT (tidligere NSD). Vi har også jobbet sammen om å rekruttere informanter, gjennomføre og transkribere intervjuer, analyse av datamateriale, samt diskusjon. Vårt samarbeid reflekteres tydelig i oppgaven, da vi har hatt delt ansvar og bidratt til utarbeidelsen av samtlige kapitler. Dette gjenspeiler vårt felles engasjement til studien.

1.5 Begrepsavklaring

Sivile: Alt og alle som ikke er en del av Forsvaret.

Ledelse: Å påvirke noen til å gjøre noe. Ledelse er derfor en prosess som innebærer innflytelse, påvirkning og måloppnåelse – som ofte skjer i en gruppesammenheng (Johansen & Arnulf, 2023).

1.6 Forutinntatthet og refleksjoner

Vi er to forskere som begge har et forhold til Forsvaret. Vi vil derfor benytte anledningen til å belyse vår bakgrunn, egne erfaringsgrunnlag og eventuell forutinntatthet. Gjennom denne refleksjonen ønsker vi å bevisstgjøre leseren om både forforståelsen vi sitter med, men også vise at vi har reflektert og at vi har et bevisst forhold til dette. Hensikten vår er at oppgaven ikke skal begrenses av vår forforståelse og tolkninger, som følge av egne erfaringer.

Bakgrunn for oppgavens tema er et allment utsagn som begge forskere er godt kjent med; militære ledere er ettertraktet i arbeidslivet utenfor Forsvaret. Derimot hadde vi også hørt at dette ikke alltid er tilfelle, noe som har motivert oss til å undersøke dette nærmere – med vår egen tilnærming.

1.6.1 Bakgrunn og kontekst

Den ene forskeren (forsker 1) er fremdeles ansatt som leder ved en operativ avdeling i Forsvaret. Forsker 1 har per dags dato vært ansatt i 10 år og har tilbakelagt ulike nivåer av militær lederutdanning i løpet av sin karriere. Forskeren har ikke vært ansatt som leder utenfor Forsvaret.

Den andre forskeren (forsker 2) er per dags dato ansatt som leder utenfor Forsvaret, men har tidligere arbeidet i Forsvaret i 4 år heltid og 3 år deltid. Forskeren har ikke hatt tilknytning til Forsvaret siden 2019. I den forbindelse har forskeren tatt steget fra en militær lederjobb til en sivil lederjobb, på lik linje med våre informanter. I forkant av årene som ansatt i Forsvaret har forsker 2 studert og vært selvstendig næringsdrivende.

1.6.2 Antagelser og hypoteser

I forkant av intervjuene hadde forsker 1 følgende antagelser; En militær leder er tydelig og robust, og er vant til å lede i krevende situasjoner. Antagelsen til forsker 1 er videre at det er enklere å være leder utenfor Forsvaret, enn i militæret. Argumentet bak denne antakelsen var at det ofte er flere økonomiske konsekvenser å forholde seg til i det sivile, fremfor å måtte ta stilling til "liv og død" som følge av en beslutning i militær setting – da selvfølgelig i ytterste tilfelle. Forsker 1 antok videre at det ville være nødvendig å tilpasse lederstilen når man går fra å være leder i Forsvaret, til å være leder i det sivile arbeidslivet. Denne antagelsen har grobunn i ulik kultur, hierarki, oppdrag, mindre homogen masse, og behovet for å oppnå følgerskap. Avslutningsvis mener forsker 1 at en militær leder er i stand til å lede hva som helst, så lenge ivaretagelsen av personell og pålagte oppdrag er i fokus.

Forsker 2 hadde allerede jobbet som leder utenfor Forsvaret i noen år i forkant av intervjuene. Med dette hadde forskeren egen erfaring på at det er mer krevende i det sivile; i form at hierarkiet ikke står like sterkt, at kommunikasjonsstil må tilpasses, at det er en utbredt kultur for å inkludere medarbeidere i prosesser i større grad, samt at det finnes færre ledelsesverktøy for arbeidsgiver. Forskeren hadde også venner som hadde tatt steget ut av Forsvaret, som ikke satt med de samme opplevelsene som forskeren, og hadde derfor en antagelse om at det ville være flere nyanser om opplevelsen i overgangen mellom en lederjobb i – og utenfor Forsvaret. En annen egen erfaring tilsa også at den militære kulturen ikke hadde noen plass utenfor Forsvaret. Forskeren var av formening om at svært lite var overførbart til en lederjobb utenfor Forsvaret – annet enn dokumentasjon på fullført lederutdanning.

1.6.3 Refleksivitet

En potensiell fallgrube som forsker 2 kan sitte med, er faren for å sammenligne beskrivelser av situasjoner med egne erfaringer, og derfor ikke be om utfyllende informasjon fra informantene. Et eksempel på dette kan være hvis en informant sier: "Jeg måtte legge om måten min å kommunisere på". Forskeren hopper deretter automatisk på konklusjonen om at informanten sikter til å være mindre direkte i sine tilbakemeldinger – på bakgrunn av egne erfaringer. Forsker 1 kan også potensielt kunne sammenligne det informantene forteller fra sin karriere i Forsvaret, med sin egen erfaring. Det er derfor svært viktig å be informantene om å utdype sine svar dersom svarene deres ikke inneholder nok detaljer, fremfor å overlate svaret til tolkning i stor grad. Det er videre viktig å gi informantene god anledning til å svare

fullt ut på sine spørsmål, selv om de beskriver en erfaring som er lik den som forskeren kan ha – hvor forskeren kan være fristet til å svare bekreftende på dette. Et eksempel på dette kan være at forskeren sier: “Ja, jeg skjønner hva du mener” eller “Den opplevelsen har jeg også” – fremfor å spørre om informantene kan utdype svaret ytterligere, for å sikre at svaret blir så fritt for tolkning som mulig. Det vil derfor være viktig å be informantene om å svare så utfyllende som mulig i starten av intervjuet. I tillegg er det viktig at spørsmålene til intervjuet ikke blir utformet for å bekrefte forskernes antagelser, men at de er åpne og gir informantene mulighet for romslighet i besvarelsen av spørsmålene. Spørsmålene må også unngå, i den grad det er mulig, å bruke ord og begrep som kan styre informantene. Det er viktig at spørsmålene stilles på en konsekvent måte på alle intervju, men samtidig må forskerne være forsiktig med å bruke ord og begrep som kan begrense svarene på en slik måte at andre aspekter ikke kommer frem. Vi ønsker at informantene skal snakke av egne erfaringer og ikke være basert på forskernes erfaringer.

2. Metode

I dette kapittelet vil vi presentere oppgavens forskningsdesign, i tillegg til å redegjøre for og begrunne de metodiske valgene.

Først vil vi gi en kort innføring i forskjellen på kvalitativ og kvantitativ metode, for deretter å gå inn på den fenomenologisk hermeneutiske metoden. Vi vil deretter vise til hvordan vi har rekruttert informanter, bygget en intervjuguide og hvilke faktorer rundt dette som vi har hatt et bevisst forhold til. Videre vil vi fortelle om gjennomføringen av intervjuene, metode brukt for analyse, og avslutte med etiske vurderinger og betraktninger.

Vi har gjennom hele oppgaven forsøkt å være så objektive som mulig. Det er likevel en sannsynlighet for at forskningen vil være farget av egne erfaringer, teoretiske ståsted og opplevelser – noe vi vil synliggjøre. Dette vil vi gjøre ved å belyse utfordringene vi har møtt underveis i oppgaven og videre redegjøre for våre refleksjoner rundt dette.

2.1 Kvantitativ og kvalitativ metode

Samfunnsvitenskapelig metode har til hensikt å få frem informasjon om den sosiale verden. Dette er mulig gjennom å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten faktisk er. Ved å bruke metode, velger man en bestemt vei mot målet. Metoden bestemmer videre hvordan man skal samle inn, analysere og tolke data – som er en sentral del av empirisk forskning (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Det er normalt å skille mellom kvantitative og kvalitative forskningsmetoder. Innenfor kvantitative metoder er hensikten å besvare spørsmål som angår mengde og hyppighet – for å utforske bredden av et fenomen. Her oppnås i liten grad en nær relasjon til de som blir studert. For eksempel vil spørreundersøkelser ofte unngå å innhente detaljert informasjon om respondentene, men heller ha hovedfokus på analyse av mønstre i dataene. Denne nærheten til informantene er en av hovedforskjellene. En annen viktig forskjell mellom disse forskningsmetodene ligger i den kvantitative metodikkens evne til å studere store populasjoner og videre gjøre statistiske generaliseringer. Dette muliggjør en vurdering av resultatene og i hvilken grad undersøkelsen kan anses som representativ for den virkelige verden.

På den andre siden søker kvalitative metoder å besvare spørsmål som hvorfor og hvordan – med det formål å utforske fenomenets dybde. Vi som forskere kan dermed utvikle en rik forståelse av deltakernes opplevelser og få en dypere nærhet til informantene. Kvalitative metoder – slik som intervjuer, dokumentanalyser og observasjon – er rettet mot å oppnå en dyp forståelse og forklaring av ulike sosiale fenomener (Oppen, Mørk, & Haus, 2020), i tillegg til å få frem beskrivelser av informantenes hverdagsverden (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Thaagard (2009) understøtter dette ved å vise til at kvalitative studier egner seg godt til å forske på tematikk som det er lite forskning på fra før – og hvor fleksibilitet og åpenhet er viktig.

2.2 Kvalitativ metode

I denne forskningsoppgaven har vi valgt å anvende kvalitativ forskningsmetode. Metoden beskrives av Wadel (1990) som “En runddans mellom teori, data og metode”. Dette har sin bakgrunn i at forskeren kontinuerlig må utvikle sin forståelse av det studerte fenomenet gjennom hele forskningsprosessen. Dette muliggjør justering av teori, datainnsamling og metodikk i løpet av forskningen (Oppen, Mørk, & Haus, 2020).

Formålet med kvalitative studier er å forklare sosiale fenomener ved å ha et nært samspill med deltakerne (Oppen, Mørk, & Haus, 2020). Deltakerne omtales som enten respondenter eller informanter i forskningsprosjekter. Respondenter benyttes om de som deltar i spørreundersøkelser, mens informanter er betegnelsen for de som deltar i intervju.

I denne undersøkelsen har vi valgt å benytte intervju som metode, da vi mener den er best egnet for å utforske problemstillingen. Gjennom intervju vil vi få tilgang på deltakernes opplevelser og refleksjoner på en beskrivende måte (Oppen, Mørk, & Haus, 2020). Kvale og Brinkmann (2015) støtter dette med å beskrive det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med et formål og en struktur. Formålet er ofte å beskrive eller å forstå noe, mens strukturen er knyttet til rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet. Det er viktig å være bevisst at intervjueren og informantene ikke er likestilt i intervjusituasjonen – da intervjueren kontrollerer situasjonen gjennom sin spørsmålsstilling. Til tross for dette, er intervju den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på og de fleste informanter vil føle seg komfortable i et intervju (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

En annen positiv side med intervju er muligheten for oppfølgingsspørsmål, i tillegg til tilgangen på informantene sine perspektiver, vurderinger og refleksjoner – på en åpen måte. Det blir tatt lydopptak av intervjuene som senere blir transkribert. Transkribering går ut på å omgjøre lydinnhold til naiv tekst. Vi har i dette forskningsprosjektet valgt det som omtales for “intelligent ordrett transkripsjon”. Dette innebærer at vi fjerner alle irrelevante elementer fra teksten, herunder unødvendige repetisjoner og fyllord. Dette resulterte i lettleste tekster som var konsise og ellers tro mot de opprinnelige lydopptakene fra intervjuene (Semantix, u.d.). Den valgte metoden bidro positivt når vi skulle analysere intervjuene – som følge av å være oversiktlige, lettlest og konsise. Imidlertid er det viktig å erkjenne at intervju kan være tidkrevende og at kvaliteten i stor grad avhenger av intervjuerens kompetanse (Oppen, Mørk, & Haus, 2020). Vi har derfor måtte lese oss grundig opp på metoden i forkant av utførelsen.

2.3 Begrensning av kvalitativ metode

Den kvalitative metoden har fått noe kritikk i forhold til dens empiriske funn, troverdighet og gyldighet. Dette skyldes både potensialet for direkte påvirkning av intervjuresultater gjennom valg av informanter og gjennom valg av intervjueteknikk. I tillegg kan tolkning og transkribering av data påvirke funnene. For å minimalisere vår påvirkning på metoden har vi lagt vekt på informantenes opplevde erfaringer i forskningsprosessen, hvor spørsmålene ble utformet med den hensikt å skape engasjement og å få dem i tale. Denne fremgangsmåten mente vi ville sørge for gode og utfyllende svar. I tillegg til å gi oss muligheten til å spørre om utdypende svar der det var relevant, samtidig som vi må påpeke at svarene baserer seg på informantenes opplevde erfaring. Dette medfører at våre funn ikke vil komme med to streker under svaret – da de personlige erfaringene kan variere. På den andre siden, dersom flere kandidater viser til den samme opplevde erfaringen, så kan vår forskning antyde til noen forhold som er generaliserbare. Med dette mener vi at praksisen som refereres til kan gjelde for en større andel av målgruppen, nemlig tidligere militære ledere som har tatt overgangen til det sivile lederlivet.

2.4 Fenomenologisk hermeneutisk metode

Fenomenologisk hermeneutisk metode er en kombinert metode utviklet av A. Lindseth og A. Norberg (2004) – etter inspirasjon av Paul Ricoeur (1981) sine fortolkningsteorier. Metoden er en blanding av fenomenologi og hermeneutisk tilnærming.

Innen fenomenologi er målet å tilegne seg subjektiv kunnskap som informanten sitter på – basert på hvordan informanten opplever en bestemt kontekst, i en bestemt tid (Landridge, 2007; Willig, 2013). Dette støttes av Postholm (2010, s.41) som sier at "fenomenologiske studier beskriver den meningen mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen". Fenomenologi kjennetegnes ofte ved "epoche" eller "bracketing". Dette innebærer at forskeren skal være åpen for det dataene forteller – gjennom å gi slipp på forutinntatthet, egne antagelser, bedømming og tolkning (Howitt, 2013). Dette var viktig å benytte seg av i vår forskning, da vi deler erfaringer med flere av informantene – noe vi kommer tilbake til litt senere.

Hermeneutikk kommer fra det greske ordet "hermeneuein", som betyr å tolke. Det handler om tekstfortolkning og refereres ofte til som fortolkningsvitenskap (Dybvig & Dybvig, 2003; Lindseth & Norberg, 2004, Schmidt, 2006). Sentralt står prinsippet om den såkalte hermeneutiske sirkelen. Den handler om at man ikke bare kan forstå helheten ut fra delene, men at meningen ligger i spenningsfeltet mellom del og helhet (Dybvig & Dybvig, 2003; Lindseth & Norberg, 2004, Schmidt, 2006).

Den fenomenologisk hermeneutiske metoden har fokus på de opplevde erfaringene til informantene og fortolkningen av dataene de gir oss (Lindseth og Norberg, 2004). I praksis går metoden ut på å transkribere informantene sine svar fra intervjuet til såkalt naiv tekst – som betyr å være fri for fortolkninger. Deretter gjennomføres en tematisk analyse hvor den naive teksten deles inn i forskjellige temaer/koder, som igjen kan deles inn i mindre og større temaer. Under denne prosessen er målet å finne erfaringer som går igjen hos flere informanter, og videre danne et helhetsbilde som bygger på felles opplevde fenomen. Ifølge Lindseth og Norberg (2004) handler det om å undersøke hva som er uforanderlig eller ufravikelig i fenomenets variasjoner.

Finlay (2012) viser til at det er en diskusjon mellom fenomenologiske forskere om hvorvidt man skal vektlegge det unike eller det generelle ved et fenomen. Fokuset i denne forskningen vil primært være å se etter fellestrekk ved informantene sine opplevde erfaringer. Til tross for dette, vil det ikke utelukke vurdering av de mer unike opplevelsene. Til slutt blir transkriberingene lest igjen, hvor den naive teksten og de bestemte temaene blir drøftet opp mot tidligere forskning og valgt litteratur (Lindseth & Norberg, 2004).

Som tidligere nevnt er det viktig med epoche/bracketing for at forskerne ikke skal la egne holdninger, forutinntatthet eller annet farge tolkningen av dataene. Lindseth og Norberg (2004) viser til at når mennesker forteller fra egen erfaring, så vil den som lytter naturlig unnlåte å bedømme og konkludere, fordi det handler om informantens egen opplevde erfaring. Samtidig peker Willig (2013) på at forståelsen som en forsker bringer til intervjuet er en vesentlig del av analysen, og at innsikten som skapes gjennom forskningen er et produkt av forholdet mellom forsker og data. Vi som forskere har derfor valgt å reflektere over dette i kapittel 1.6.

2.5 Intervjuguide

I dette prosjektet fikk informantene tilsendt spørsmålene i forkant av intervjuet. Dette ble gjort for å gi informantene tid til å vurdere spørsmålene grundig og for å sikre at de kunne gi utfyllende svar, samt at de skulle få tolke spørsmålet uten påvirkning fra forskerne. Vi kommer tilbake til relevansen for fri tolkning litt senere i oppgaven.

I forbindelse med datainnsamlingen har vi som forskere utarbeidet en intervjuguide. Intervjuguiden fungerer som et strukturert rammeverk som retter fokuset mot det aktuelle fenomenet. Spørsmålene i intervjuguiden er konstruert i den hensikt å åpne opp for en bred undersøkelse av fenomenet, og hvor de videre er utformet for å belyse ulike perspektiver.

Informantene mottok også informasjon om formålet med prosjektet og problemstillingen i forkant av intervjuene. Vi som forskere var bevisst viktigheten av at informantene hadde god forståelse for prosjektet sin hensikt og tematikk – da dette kunne påvirke kvaliteten på svarene. På den andre siden var det viktig for oss å unngå ledende spørsmål eller påvirke deres svar. For å sikre at dette ikke skjedde, ble spørsmålene i intervjuguiden nøye tilpasset undersøkelsen.

Intervjuguiden har vi konstruert for først å kartlegge varighet- og arbeidsforhold som informanten har fra sin tid i Forsvaret. Dette gjorde vi for å dokumentere at informantene nådde opp til våre kriterier, men også for å få innsikt i deres erfaringer. Videre stilte vi 12 åpne spørsmål som omhandlet deres erfaringer fra Forsvaret, og på hvilken måte erfaringene har preget deres karrierevei til en lederjobb utenfor Forsvaret.

Før intervjuene med informantene ble gjennomført, ble det utført et prøveintervju. Hensikten med prøveintervjuet var først og fremst å sikre at spørsmålene var formulert på en god og åpen måte, slik at de var lette å forstå – samt at svarene hadde ønsket fokusområde. Prøveintervjuet hjalp oss som forskere med å forutse mulige svar og forberede relevante oppfølgingsspørsmål. Under prøveintervjuet oppdaget vi at to av spørsmålene var for lite konkrete formulert og at spørsmålene var for lange. Dette førte til at svaret vi fikk ikke samstemte med vårt fokusområde. Vi ble derfor nødt til å omformulere spørsmålene, noe som var positivt for de resterende intervjuene som ble gjennomført senere.

2.6 Godkjenning av prosjektet og informanter

I forkant av intervjuene måtte vi få godkjenning fra SIKT, om tillatelse til å innhente informasjon som omhandler informantene. I søknaden måtte vi oppgi hva vi kom til å innhente informasjon om, hvordan intervjuene skulle gjennomføres, hvordan vi kom til å lagre informasjonen, og hvordan vi kom til å beskytte personsensitiv informasjon.

Se kopi av godkjennelsen fra SIKT som vedlegg til oppgaven.

Lyddoptak ble gjort i Teams, som automatisk ble slettet etter 60 dager. Lyddoptaket og transkriberingene av disse ble oppbevart elektronisk med passordbeskyttelse.

Både før og etter intervjuene har det vært mulig for våre informanter å trekke seg, og deltakelse har hele tiden vært frivillig. Informantene har videre blitt forsikret om at enhver opplysning de gir under intervjuet som kan gjøre det mulig å identifisere dem, vil bli anonymisert – i henhold til Høgheim (2020, s.90). Alle transkriberinger er skrevet på bokmål, uavhengig av opprinnelig dialekt på informantene. Kvale & Brinkmann (2015) viser til at for å oppnå etisk forsvarlig forskningspraksis, er konfidensialitet essensielt.

Kvalitative metoder er karakterisert ved deres målsetting om å innhente omfattende informasjon fra et begrenset antall deltakere. Ved vurdering av utvalgsstørrelse støttet vi oss på relevant litteratur, som indikerte at i mindre forskningsprosjekter er det vanlig å inkludere mellom 10 og 15 informanter, mens i studentprosjekter – hvor tidsbegrensning ofte er en utfordring – kan man begrense antall informanter til færre enn 10. I tillegg fremhever teorien viktigheten av å fortsette med intervjuer inntil forskerne ikke lenger tilegner seg ny informasjon (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Med dette som bakteppe besluttet

vi innledningsvis å rekruttere 10 ulike sivile ledere med militær bakgrunn, som informanter til vår studie. Etter gjennomføringen av samtlige intervjuer foretok vi en nøye vurdering og konkluderte med at svarene i stor grad var sammenfallende. Dette indikerte at ytterligere rekruttering av informanter ikke var nødvendig for å tilføre vesentlig ny innsikt i vår forskning.

Målet med kvalitative studier hvor fenomenologisk hermeneutisk metode er brukt, er å oppnå en generell forståelse av et fenomen og ikke nødvendigvis å trekke statistiske generaliseringer. Når det gjelder rekruttering av informanter i kvalitative studier, så er denne prosessen målrettet. Strategisk utvalg innebærer at vi som forskere nøye vurderer hvilken målgruppe som er mest relevant for å samle inn nødvendig data. Deretter blir individer fra denne målgruppen rekruttert for å delta i studien. I kvalitative studier er representativitet ikke alltid hovedmålet, da fokuset heller ligger på å sikre at utvalget er hensiktsmessig i forhold til problemstillingen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

I vår studie benyttet vi en kriteriebasert utvelgelsesmetode. Dette innebar at vi selekterte informanter som oppfylte spesifikke kriterier som var relevante for vår problemstilling. Våre utvalgskriterier bestod av krav om at informantene hadde fullført enten befalsskolen eller/og krigsskolen, erfaring fra operative militære lederstillinger, har avsluttet sin militære karriere og besitter nå en sivil lederstilling. Med "operativ erfaring" mener vi at informanten ikke kun har teoretisk kunnskap eller utdanning, men også praktisk erfaring fra feltforhold. Dette kan innebære alt fra kampoperasjoner, utfordrende situasjoner under krevende forhold, kompetanse i bruk av militært utstyr og teknologi, eller praktisk forståelse av strategi og taktikk. De nevnte kriteriene ovenfor ble valgt i den hensikt å sikre at våre informanter hadde den nødvendige kompetansen og erfaringen som var relevant for vårt forskningsfokus. Samtidig ønsket vi at deres karriere i Forsvaret skulle være av en annen art enn jobben de innehar i dag. Informantene jobber i dag i alt fra politi, helsesektoren, konsulentbransjen med mer – se tabell i kapittel 3.1.1 som presenterer informantene.

For å rekruttere de 10 informantene valgte vi å implementere snøballmetoden som en taktisk tilnærming til rekrutteringsprosessen. Denne metoden involverte målrettet kontakt med individer som vi identifiserte at tilhørte målgruppen, og som vi forventet ville være villige til å delta som informanter i våre intervjuer. Vi etablerte direkte kontakt, basert på vår personlige kjennskap til de aktuelle individene eller gjennom nettverket til andre nære relasjoner.

Denne tilnærmingen ble valgt for å sikre at vi kunne identifisere egnede informanter med relevant erfaring og kompetanse i tråd med problemstillingen.

2.7 Gjennomføring av intervjuer

Forskningsintervjuene ble utført som semi-strukturerte dybdeintervjuer, som teorien til Høgheim (2020) underbygger at er godt egnet ved behov for å gi informanter større frihet til å beskrive erfaringer og oppfatninger. Dette innebærer at man har et mål for intervjuene med forhåndsbestemte temaer, men at spørsmålene ikke nødvendigvis må stilles ordrett eller i tiltenkt rekkefølge (Høgheim, 2020). Det var viktig for oss at informantene fikk snakke så fritt som mulig, og vi sørget derfor for å unngå ledende spørsmål. Dersom vi opplevde at svarene var for lite utfyllende, så spurte vi om informantene kunne utdype konkrete utsagn. Dette har bidratt til mer omfattende og fyldige besvarelser (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2017). Vi har eksempelvis gjort dette når informantene har kommet med svar som sikter til felles opplevelser, men som en utenforstående trenger utdypende informasjon om for å kunne forstå. Et annet eksempel, er når informantene har besvart spørsmålene på en slik måte at de går ut ifra at forskeren forstår tankegangen til informanten. I disse tilfellene har vi også bedt informantene om å utdype. Av den grunn, har det vært viktig for oss å tydelig presentere hva som er opplevde erfaringer fra informantene – slik at de ikke blandes med våre subjektive meninger og tolkninger. Her mener vi at den fenomenologiske tilnærmingen i metodevalget har bidratt i arbeidet om å sikre dette. I tillegg besitter vi forståelsen for temaet ved inngangen til intervjuene, som Willig (2013) peker på som vesentlig i en intervjusituasjon. Det informantene forteller, blir oppfattet som informantenes egne opplevelser og oppfatning, fremfor at de blir oppfattet som faktum (Lindseth & Norberg, 2004).

Som tidligere nevnt, sendte vi intervjuguiden til våre informanter i forkant av intervjuet. Dette var for å gi dem tid til å se på spørsmålene og å tolke dem uten at vi som forskere kunne påvirke informantene – for eksempel gjennom kroppsspråk, ordlyd eller annen non-verbal kommunikasjon ved fremleggelse av spørsmålene. Som Postholm (2010) beskriver er intervjuet den eneste datainnsamlingsstrategien for fenomenologiske studier. Derfor er det vesentlig at forskere ikke påvirker informantene i intervjusituasjonen, slik at deres egne opplevde erfaringer kommer godt frem.

Intervjuene ble gjennomført individuelt, både fysisk og digitalt, ved hjelp av kommunikasjonsplattformen Teams. Intervjuene ble tilfeldig spredt over en tidsperiode på seks uker – grunnet arbeidsrelaterte årsaker for oss som forskere. Alle intervjuene hadde en varighet på 30-40 minutter hver og ble strukturert i henhold til intervjuguiden. Gjennom hele prosessen var det et kontinuerlig fokus på å oppnå troverdige og valide data.

Intervjuene besto av fire hovedfaser: 1. Rammesetting med informasjon. 2. Kartlegging av informantenes erfaringer, inkludert overgangsspørsmål. 3. Fokusering med nøkkelspørsmål. 4. Tilbakeblikk gjennom en oppsummering.

Vi startet hvert intervju med å presentere oss selv, introdusere formålet med oppgaven, og å dele estimert varighet på intervjuet. Deretter innhentet vi samtykke til opptak. Under selve intervjuet ble intervjuguiden benyttet som rammeverk, med forhåndsbestemte spørsmål. Etter intervjuet ble informantene spurt om de ønsket å tilføye noe. Avslutningsvis ble de informert om at de ville motta en kopi av masteroppgaven for gjennomlesning før innlevering. Dette ble gjort i den hensikt å få eventuelle korreksjoner eller kommentarer, i tillegg til å sikre at vi som forskere hadde hatt riktig forståelse av intervjumaterialet – og at det har blitt brukt på en etisk forsvarlig måte. Denne tilnærmingen bidrar til å øke troverdigheten og validiteten av funnene (Oppen, Mørk, & Haus, 2020).

2.8 Analyse av datamateriale

Kvalitative data må fortolkes, da de ikke taler for seg selv. Forskerens forståelse er et viktig utgangspunkt ved analyse av kvalitativ forskningsmetode. Det bør derfor være de samme personene som samler inn data, som senere analyserer og fortolker dem (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Lindseth og Norberg (2004) beskriver i sin artikkel fremgangsmåten for tolkning av transkriberingene. De beskriver at man skal starte med å danne en naiv forståelse av hvert intervju, ved å lese gjennom transkriberingene flere ganger (Lindseth & Norberg, 2004). Essensen ligger i det å undersøke hva informantene mener om spørsmålene de blir stilt. For å gjøre dette kreves en åpen fenomenologisk holdning, for å først kunne lese teksten som den er og deretter få tak i dens mening (Lindseth og Norberg, 2004). Som tidligere påpekt av Willig (2013) er det viktig å ikke legge fra seg forståelsen om temaet som intervjuet omhandler, da nettopp denne forståelsen er med på å gi mening til teksten. Etter å ha lest dette bestemte vi

oss for å organisere datamaterialet i den hensikt å få oversikt – hvor vi delte teksten inn i meningsenheter. Etter at meningsenhetene var formet, gikk vi videre til å fortsette disse – som innebærer å uttrykke den essensielle meningen i hver meningsenhet med dagligdagse ord, for å skape et felles grunnlag (Lindseth og Norberg, 2004). Der hvor vi så at de forskjellige fortetningene var av lik art, fortettet vi meningsenhetene ytterligere, som deretter tillot oss å forme hovedtemaer og undertemaer. I tråd med den hermeneutiske sirkelen måtte vi gå tilbake mellom å lese vår fortolkning opp mot den naive teksten ved flere anledninger, for å ende opp med temaer som var nært forbundet med hverandre slik at vi kunne formulere hovedtemaene. Gjennom denne prosessen fikk vi avklart at vår naive forståelse av transkriberingene samsvarte med temaene vi fant, som tillot oss å ta temaene med videre i analysen (Lindseth og Norberg, 2004).

Disse temaene utgjorde grunnlaget for vårt valg av litteratur og videre retning for forskningen (Lindseth & Norberg, 2004). Litteraturen vi leste, analyserte vi opp mot temaene vi hadde funnet i analysen, og brukte dette for å belyse informasjon innhentet fra intervjuene. På lik linje brukte vi informasjon fra intervjuene til å belyse litteraturen som omtalte samme temaer.

Meningsenhet	Hva blir sagt?	Hovedtema	Undertema
"Du skal klare å håndtere vanskelig prosesser og at du blir tvunget til å ta beslutninger ganske kjapt på befalsutdanningen. Hvis du ikke tar beslutning, så dør du. Det er jo det som egentlig er hele befalsutdanningen. Du må, og du skal bygge en "gut- feeling" sånn at du kan ta den beslutningen fort."	Informanten opplever at det å kunne ta beslutninger under pressede situasjoner er viktig, og at dersom man ikke klarer det så kan man i verste fall dø. Dette blir man trent på.	Å være robust som leder	Tro på seg selv og å håndtere ansvaret man blir pålagt som leder.

Figur 1. Eksempel på analyse (Egenprodusert).

2.9 Ethiske vurderinger og betraktninger

Det er viktig for oss å være tydelige på at vi, forsker 1 og 2, har militær lederbakgrunn. Den ene av oss er fremdeles i Forsvaret og besitter en militær lederstilling, mens den andre har tatt steget over til en lederjobb utenfor Forsvaret. Denne erfaringen gjør at vi allerede før

intervjuene var gjennomført, hadde en viss formening om informantene sine opplevelser knyttet til overgangen fra Forsvaret til sivil lederjobb. Dette var også grunnlaget for hvordan vi bygde opp intervjuguiden, samtidig som at vi var veldig bevisste på at spørsmål ikke skulle konstrueres ene og alene på våre erfaringer. Churchill (1990) beskriver dette som at forskeren kan, dersom uforsiktig, utforme forskningen for å bekrefte eller støtte opp om egen oppfatning, noe man må unngå. Derfor var spørsmålene åpne og utforskende i alle aspekter og vi brukte bevisst epoche/bracketing. Vi som forskere hadde gjennomgående godt samarbeid og god dialog for å sikre dette.

En annen side vi har vært nødt til å ha et bevisst forhold til er vår rekruttering av informanter gjennom eget nettverk. En naturlig årsak til dette var at vi hadde direkte bekjentskap til flere informanter. Av den grunn har vi bevisst ikke notert ned non-verbal tale – for å ikke komme i fare for å feiltolke informantenes signaler i intervjusituasjonen (Lindseth & Norberg, 2004). En annen årsak er at non-verbal kommunikasjon, av egen erfaring, er sterkere ovenfor mennesker man kjenner enn de man ikke kjenner. I tillegg tok vi dette valget fordi det kunne være distraherende for informantene om vi skulle tatt notater underveis – noe som kan avbryte den frie flyten i samtalen (Kvale & Brinkmann, 2015).

Vi ser på det som en stor fordel at vi som forskere har bakgrunn fra Forsvaret, på lik linje med informantene. Årsaken til dette er at forskning viser til at gruppetilhørighet påvirker psykologisk trygghet, som igjen gjør at mennesker har lettere for å uttale seg fritt (Gjerde, 2022). Dette støttes av Pearsall & Ellis (2011) som sier at psykologisk trygghet gjør at mennesker opplever det som trygt å ha en åpen kommunikasjon. En annen årsak til at vi så på det å rekruttere informanter fra egen omgangskrets som en fordel, var Hawthorne-effekten. Denne effekten omtales som at mennesker som er bevisst på at de blir observert/undersøkt, kan føre til en endring hos dem (Svartdal, 2018). Denne opplevelsen fikk vi direkte bekreftet ved at en informant uttalte at: "Det ble plutselig veldig rart å svare på disse tingene, når jeg vet at du tar opp det jeg sier". Informanten ble beroliget ved at forskeren sa at: "Ikke tenk på det, du snakker bare med meg, vi kjenner hverandre. Ikke stress." Dette førte til at forskeren opplevde at stressnivået gikk ned hos informanten og at intervjuet fløt som i en vanlig samtale. Gjennom denne tilnærmingen ble det lagt vekt på å skape trygge miljøer – hvor informantene kunne dele sine refleksjoner, vurderinger og opplevelser – samt at vi har kunnet spørre om utdypende svar dersom noe var uklart (Lindseth & Norberg, 2004).

3. Analyse og drøfting av empiriske funn

Vi vil nå presentere funnene vi har fra de kvalitative intervjuene og videre analysere disse. Analysen vil være en kombinasjon av sitater fra informantene og fortolkninger fra oss som forskere. Funnene vil i kapittel 5 diskuteres opp mot litteraturgjennomgangen fra kapittel 4.

3.1 Militær lederutdanning og lederutvikling

3.1.1 Bakgrunnen til informantene

Militær lederutdanning og lederutvikling er avgjørende for at Forsvaret sine ledere kan håndtere utfordringer i både fred, krise og krig. I denne delen av analysen vil vi utforske hva informantene med bakgrunn fra Forsvaret mener om deres militære lederutdanning og lederutvikling. Samtlige informanter i denne studien har gjennomført militær lederutdanning enten ved Befalsskolen, Luftkrigsskolen eller Krigsskolen (Hæren). Helt konkret har fire informanter fullført Hærens befalsskole, hvorav en informant også har tatt videregående befalsutdanning nivå 2 ved Krigsskolen. Videre har tre informanter fullført offisersutdanning ved Luftkrigsskolen og tre informanter har fullført offisersutdanningen ved Krigsskolen. Denne kombinasjonen av informanter gir et mangfold av erfaringer, som er illustrert i tabellen på neste side.

Tabellen gir en oversikt over informantene sin militære lederutdanning, antall år de har tjenestegjort i Forsvaret, samt deres nåværende bransje og ledernivå. Ved å analysere disse dataene og undersøke deres erfaringer, kan vi se etter eventuelle sammenhenger mellom informantenes militære bakgrunn og deres nåværende rolle i sivil sektor. Dette kan gi innsikt i hvordan militær lederutdanning og lederutvikling har gitt informantene ferdigheter og kunnskap som kan være verdifulle utenfor Forsvaret. Videre ser vi etter suksessfaktorer blant informantene, uavhengig av deres utdanningsbakgrunn, som kan belyse viktige aspekter ved militær lederutvikling. Analysen vil bidra til å skape forståelse for noen aspekter ved militær lederutdanning og lederutvikling, som har innvirkning på informantenes lederferdigheter og karrierevei.

Informant	Høyeste militær lederutdanning	Antall år i Forsvaret	Antall år i det sivile (etter Forsvaret) p.d.d.	Bransje	Inneværende ledernivå
1	Videregående befalsutdanning nivå 2	19 år	3 år	Eiendomsforvaltning	Mellomleder
2	Befalsskolen	7 år	11 år	Detaljhandel	Mellomleder
3	Befalsskolen	5 år & 4 år deltid	8 år	Forsvarsindustrien	Toppleder
4	Krigsskolen	6 år & 3 år deltid	12 år	IT-bransjen	Mellomleder
5	Krigsskolen	16 år	2 år	IT-bransjen	Toppleder
6	Luftkrigsskolen	10 år	2 år	Helsesektoren	Mellomleder
7	Luftkrigsskolen	10 år	28 år	Rådgivning innen industri, logistikk og akvakultur	Toppleder
8	Befalsskolen	2 år	39 år	Politiet	Toppleder
9	Krigsskolen	10 år	36 år	Logistikk, luftfart, forskning, utvikling og teknologi	Toppleder
10	Luftkrigsskolen	10 år	2 år	Telekommunikasjon	Mellomleder

Tabell 1. Oversikt over bakgrunnen til informantene – før og etter den militære karrieren (Egenprodusert).

Dataene fra tabellen viser at informantene – våre tidligere militære ledere – alle besitter en lederrolle i sivil sektor. Fem av informantene er mellomledere og fem av dem er toppledere. Videre kan vi se i tabellen at informantene i stor grad er ledere i ulike bransjer. Dette gir et inntrykk av at tidligere militære ledere kan gå over til sivil sektor og lede nærmest hva som helst – som er en antagelse. Det tabellen derimot ikke viser er hvorvidt noen av informantene har gjennomført en eller annen form for videreutdanning – som kan gjøre dem bedre rustet til å jobbe innenfor en bransje, fremfor en annen. Vi velger derfor å ikke inkludere dette aspektet (videreutdanning) i undersøkelsen, selv om man kan anta at de som eksempelvis jobber innenfor politiet har fullført Politihøgskolen.

Etter å ha analysert dataene i tabellen opplever vi at det ikke er mulig å fastslå et mønster mellom militær lederutdanning og en bestemt bransje eller ledernivå – som er mer naturlig for informantene å trekke mot. Når vi analyserer hvilken militær lederutdanning de ulike informantene har fullført, opp imot deres nåværende lederrolle, så tolker vi det slik at i den

sivile sektor så veier anerkjennelsen av militær lederutdanning tyngre enn nøyaktig hvilken militær lederutdanning som er fullført. Utsagn fra en av våre informanter viser at dette kan være mest relevant i situasjoner hvor de som ansetter tidligere militære ledere ikke kjenner til hva de ulike utdanningene innebærer. Dette er noe informant 5 forklarer:

“Det er ikke sikkert at du har et konkurransefortrinn i en rekrutteringssituasjon, med mindre de som rekrutterer deg skjønner akkurat det. Hvis jeg er på jakt etter en stødig leder så kan det være at en som har lang militær erfaring er den rette for deg, men hvis de ikke vet hva det er for noe så ser du en som har jobbet med noe helt annet, og man kan trekke en konklusjon om at de ikke vet hva jobben dreier seg om.”

Sitatet viser at militær lederutdanning ikke nødvendigvis trenger å være en fordel ved overgangen til sivil sektor. På mange måter er militære ledere avhengig av at de som ansetter forstår hva en militær leder kan bidra med, eller at de som ansetter har en antagelse om hva det innebærer og derfor er villig til å satse på dem. Til tross for dette er det tydelig at sannsynligheten for å få rollen som toppleder øker i takt med antall år i sivil sektor. Her må vi likevel tilføye perspektivet om at ikke alle ledere ønsker å bli toppleder, noe som gjør at denne påstanden vektlegges i mindre grad. Oppsummert antar vi at tabellen er en god indikator på at militære ledere kan lede nesten alt, men at de i en viss grad er avhengig av at noen enten forstår, eller er villig til å satse på at den militære lederutdanningen er verdifull – spesielt ved første ansettelse i det sivile arbeidslivet. Informant 9 og 5 reflekterer over hvorfor en militær leder kan være leder i ulike bransjer:

Informant 9: "Jeg tror en leder kan lede alt. Du har et sett med lederegenskaper med deg og de kan du bruke, men med noen modifikasjoner. For du er nødt til å ha en viss forståelse for faget eller den virksomheten du kommer til."

Informant 5: “Det er helt unikt å få så mye lederutdanning som vi får (i Forsvaret). Hvis du skal måle ledererfaring mellom to ulike CV'er, så vil den som har vært 10 år i Forsvaret som leder sammenlignet med en som ikke har samme bakgrunn, så vil den med militær bakgrunn ha en fordel. I det sivile jobber du veldig lenge, og fordi du blir den flinkeste, så blir du oppgradert til leder – som er en helt ny rolle for deg. Sånn er det ikke i Forsvaret.”

Sitatene understreker viktigheten av å ha ulike ferdigheter innenfor lederskap og videre evnen til å tilpasse seg ny kontekst. Dette peker på betydningen av å utvikle forståelse for virksomheten og fagområdet man skal lede, selv om man ikke nødvendigvis har inngangsverdiene fra starten av. Videre fremhever informantene at militære ledere får mye utdanning og tilrettelagt lederutvikling i Forsvaret – som blir trukket frem som unikt. Det legges også trykk på at ledere i Forsvaret ikke får nye lederjobber som følge av å ha vært i avdeling lenge, men som følge av å være et forbilde, profesjonell og ved å være en leder som soldater vil følge i fred, krise og krig. De fleste av informantene viser i sine intervju til å støtte disse sitatene.

Det er videre interessant å se på hva informantene trekker frem som suksessfaktorer for å gå fra en militær lederrolle til en sivil lederrolle.

Informant 10: “Jeg tror den aller viktigste faktoren for at jeg har oppnådd suksess i det sivile er den personlige utviklingen jeg hadde i Forsvaret.”

Informant 7: “Det viktigste jeg lærte (i Forsvaret) var det å lede folk. (...) Forsvaret er en helt unik plass å starte utdanning og karriere.”

Informant 1: “Jeg tror man skal være littegrann forsiktig med å opphøye seg selv for mye, fordi man tror at man er rockestjerne når man kommer ut fra Forsvaret og skal begynne å jobbe i det sivile. Hold på det du har lært, men vær litt forsiktig fordi overgangen fra Forsvaret til det sivile er et veldig vidt begrep.”

Informant 5: “Selv om konteksten i Forsvaret er veldig spesiell, så er det slik at de som ikke har vært der kan gi deg en glorieeffekt. Med dette mener jeg at de har en forutinntatt holdning om deg som enten går ut på at de tror at hverdagen er som i Kompani Lauritzen, eller at det er diktatur og seksuell trakassering som er satt i system. Du kan selv velge hvilken bås du vil bli satt i, som kan enten være en fordel eller en ulempe i forhold til å danne relasjoner med andre.”

Her fremhever informantene at den personlige utviklingen som ble ervervet, sammen med kunnskapen om å lede andre i Forsvaret, har vært avgjørende for deres suksess i sivil sektor. Dette understreker betydningen av individuell vekst og opplevelse av mestring i Forsvaret. På den andre siden trekker de frem viktigheten av å ikke opphøye seg selv i for stor grad, da

konsekvensen kan være at man ikke klarer å tilpasse seg den nye konteksten. Denne anbefalingen har trolig bakgrunn i at nye medarbeidere, som ikke har vært i Forsvaret selv, vil kunne sette den tidligere militære lederen i bås. Dette vil underbygge viktigheten av å være ydmyk i overgangen fra en militær til sivil lederrolle.

3.1.2 Militær bakgrunn alene garanterer ikke god ledelse

Informant 5: "I militæret så har man disse nivåene, hvor vi går en skole (Befalsskolen) hvor du så leder folk opp til et visst nivå. Så går du en ny skole (Krigsskolen el.) og så leder du folk til et høyere nivå. Sånn er det jo ikke i det sivile. I det sivile leder man ofte inn konsulenter til å gjøre utfordrende oppgaver, men i Forsvaret så må man gjøre dem selv. Det gjør at det er veldig mye forskjellige ledertyper man treffer i det sivile."

Sitatet antyder at militær lederutdanning er strukturert og trinnvis, hvor man går ulike nivådannende utdanninger for å utvikle lederskap på forskjellige nivåer. Sammenlignet med det sivile hvor informanten antyder at man kan leie inn konsulenter til å bistå med håndtering av utfordrende oppgaver, så legger Forsvaret vekt på at lederen selv må utføre disse oppgavene. Dette kan føre til at det dannes flere ulike ledertyper i det sivile, mens militære ledere ofte følger en mer standardisert utviklingsprosess. Vi tolker dette til at Forsvaret har en mer strukturert tilnærming til lederutvikling, sammenlignet med det sivile. På den andre siden kan dette indikere at det er større mangfold av lederstiler og erfaringer blant sivile ledere. Informant 9 reflekterer over om militær lederutdanningen alene nødvendigvis ikke er tilstrekkelig for å utøve god ledelse og uttaler:

"Hvis du har fått den rette utdannelsen i Forsvaret, er den rette typen og er en god leder – så har du på mange måter suksess i deg. (...) Det å ha vært gjennom Forsvaret er jo ikke ensbetydende med å være en god leder."

Informant 2: "Jeg tror det kan være en veldig hard overgang ved å være veldig strukturert, hard og disiplinert fra det systemet Forsvaret er. Til å komme til en mer løs struktur i næringslivet, hvor man ikke har de samme tingene man kan pushe på for å motivere. Der (i det sivile) er det gjerne mer mellommenneskelig og mer "softe" ting man kan bruke for å motivere, og det krever nok mer tålmodighet og dialog."

Informant 4: *“Jeg vil også si at jeg bruker en del av de ledelsesprinsippene som jeg lærte i Forsvaret, bare at jeg må gjøre de litt om, sånn at de passer bedre inn i en sivil setting.”*

Informant 5: *“Man er litt sånn sulten, for at vi har lyst til at avdelingen skal utvikle seg. Det kjenner jeg igjen fra den konteksten hvor jeg jobbet tidligere (i Forsvaret). Det at man ønsker å gjøre det best mulig – det innprentes i alt du driver med. Det skal være så godt som mulig og det er verdifullt; den sulten etter å bli bedre.”*

Sitatene ovenfor understreker viktigheten av å inneha de riktige egenskapene for å kunne være en god leder. Til tross for dette kan vi anta at dette ikke er tilstrekkelig dersom lederen ikke anvender lederegenskapene på den mest hensiktsmessige måten, i forhold til ny kontekst. Det er derfor behov for at den tidligere militære lederen tilpasser seg den nye konteksten og kulturen, slik at også militære ledelsesverktøy kan være et hjelpemiddel. Dette peker på at militær bakgrunn alene ofte ikke garanterer god og effektiv ledelse. Hvor de på den andre siden reflekterer over en egen “driv” – som mange militære ledere utvikler i løpet av utdanningen og som blir en naturlig del av de fleste prosesser. Denne indre driven blir verdsatt av informantene og videre sett på som en suksessfaktor i overgangen fra Forsvaret til det sivile arbeidslivet. Dette har bakgrunn i at den indre driven bidrar til å motivere ledere til å tilpasse seg ny kontekst.

Informant 8: *“I 1985 var det en negativ holdning til alle i Forsvaret som ikke hadde gått Krigsskolen. Det lederskapet jeg fikk se den gangen, det fikk meg til å tenke at jeg kan ikke jobbe med folk som har slike holdninger til medmennesker og ansatte. Jeg tenkte at med dette kan vi ikke få til resultater.”*

Sitatet illustrerer hvordan negative holdninger til ulike militære lederutdanninger – og videre ulike ledernivå – kan påvirke organisasjonskulturen. Dette vil kunne påvirke ønske om ståtid i organisasjonen og derav produktiviteten negativt. Dette peker på viktigheten av inkludering av ulike ledernivå og respekt for mangfold i arbeidsmiljøet. Flere informanter trekker videre frem egne erfaringer og observasjoner som omhandler at Forsvaret sin lederutdanning har endret seg betraktelig siden 1985. Eksempelvis gjennom økt fokus på intensjonsbasert ledelse og relasjonsledelse.

Informantene beskriver dette:

Informant 5: *“I den konteksten (Forsvaret) er vi flinke på mål. Så skal du kjenne oppdrag, hensikt og ønsket slutttilstand til to nivå over deg, slik at du kan manøvrere i henhold til det intensjonsmessig.”*

Informant 7: *“Jeg vet ikke hvordan det er i dag i Forsvaret, men jeg ser at det her mellommenneskelige og det som ligger i det der – det er gode ting altså. Forsvaret er gode på det. Jeg tror mye av det ligger i strukturen. (...) Det å kunne bygge litt på de mellommenneskelige prinsippene, det tror jeg er noe som jeg har fra Forsvaret.”*

Informant 10: *“Denne spørsmålsstillingen; å spørre “Hvordan går det med deg?” fremfor “Går det bra med deg?” Dette er et ledelsesverktøy som jeg har med fra Forsvaret og som ligger latent etter å ha noen år med ledererfaring.”*

Sitatene fremhever viktigheten av å jobbe i henhold til oppdrag, hensikt og ønsket måloppnåelse, samt ivaretagelse av personell. Det å være kjent med målsettingene til ledernivåene over deg selv vil bidra positivt i utøvelsen av intensjonsbasert lederskap, spesielt i en militær kontekst. Videre trekker de frem at den militære lederutdanningen har fokus på at militære ledere oppriktig skal bry seg om sine medarbeidere – slik at de kan yte i fred, krise og krig. Vi antar at dette ikke er unikt for Forsvaret, men vi velger likevel å legge vekt på at militære ledere har mye praktisk trening i utøvelse av lederskap – noe som inkluderer å ivareta menneskene de er ledere for. Til sammenligning har ledere med sivil lederutdanning i mindre grad praktisk trening under sitt utdanningsløp.

3.1.3 Fordeler med Forsvarets lederutdanning og lederutvikling

Forsvarets lederutdanning og lederutvikling er lagt opp til å være en kombinasjon av teori og praksis, noe alle informantene er enige om at har hatt en svært positiv effekt på deres utvikling som ledere.

Informant 9: *“Jeg har lært og jeg har erfart. Det som er bra med Forsvaret i forhold til det sivile, er at det både er praksis og skole. Lederutdanningen var veldig praktisk anlagt. Vi øvde og øvde og øvde – hele tiden – sammen med skolen.”*

Informant 8: *“Det som er fordelene med lederutdanningen i Forsvaret, det er at du får praktisert det. Det tror jeg er veldig viktig.”*

De utvalgte sitatene indikerer at den praktiske tilnærmingen gjennom kontinuerlig trening og øving har bidratt til effektiv læring og lederutvikling. Dette underbygger viktigheten av å praktisere ledelsesferdigheter aktivt under utdanningen. Videre tar informantene for seg at den militære lederutdanningen er systematisk på hvordan ting skal gjøres, noe som antyder at lederutdanningen er strukturert, med en klar fremgangsmåte for hvordan utvikle ferdigheter og teknikker innenfor lederskap. Informant 7 og 4 tilføyer en annen vinkling og legger til at den militære lederutdanningen har vært viktig å ha med seg i overgangen til sivile lederroller:

Informant 7: *“Det som var positivt var jo den lederutdanningen jeg hadde med fra Forsvaret. Det å ha fokus på mål, fokus på den kreative fasen og gjennomføringsfasen var nyttig. Det gav stor merverdi når jeg kom inn i mine første sivile jobber.”*

Informant 4: *“... da jeg jobbet i Forsvaret så fikk man jo veldig mye gratis, fordi man trente sammen, spiste sammen, delte telt sammen og jobbet generelt sammen. Så det har jo forandret seg litt da jeg ble sivil leder. Nå ser jeg jo bare mine ansatte i arbeidstiden, så jeg kjenner dem jo ikke like godt som det jeg gjorde med mine ansatte som jeg hadde i Forsvaret. (...) Forskjellen som jeg opplever er jo at det ofte er en livsstil å være i Forsvaret – fordi det er jo alt det handler om. I det sivile så har man en jobb som er fra 8 til 16 sånn ca, og etter dette så går man hjem og så har man sine hobbyer, interesser og egne venner.”*

Sitatene indikerer at den militære lederutdanningen har vært verdifull for informantene i overgangen fra en militær til en sivil lederrolle. På den ene siden fremheves viktigheten av at informantene anerkjenner egen kompetanse og erfaring som er ervervet gjennom den militære karrieren og utdanningen. På den andre siden reflekterer de over at Forsvaret i stor grad bidro til “gratis” lederutvikling gjennom å tvinge dem som leder og deres ansatte til å jobbe sammen store deler av døgnet – i alle fall i perioder. Dette tillater unge militære ledere å trene på ledelse og å ha mindre fokus på alt underliggende i tillegg. Vi kan anta at dette i stor grad bidro positivt til utvikling av team, slik at de som militære ledere fortløpende kunne teste ut ulike lederstiler og tilnærminger. En trolig årsak til dette er tilgjengeligheten som ledere i

Forsvaret har på sine medarbeidere, som gjør det enklere å utvikle seg som leder, når man kjenner både de sterke og svake sidene ved sine ansatte.

Informant 6 har en tydelig anbefaling til andre militære ledere som vurderer å gå over til en sivil lederrolle:

“Ta den tid til å reflektere og være bevisst på hvordan man hele tiden kan ta til seg læring, for å deretter utvikle seg som leder. Vær bevisst hvilke ledere som er ditt forbilde og hvem som ikke er det, og reflekter deretter over hva som gjør at man tenker det.”

Refleksjonene som finner sted i dette sitatet er det flere informanter som viser til. De peker på viktigheten av å lære og å utvikle seg som leder, noe som viser seg å ha utgangspunkt i deres militære lederutdanning. Videre er det tydelig at refleksjon over rollemodeller er viktig for at informantene selv skal kunne være trygge på hvem de ønsker å være som leder.

3.2 Robusthet og beslutningstaking

I vår studie av tidligere militære ledere og deres syn på hva som er viktig i en sivil lederrolle, så har begrepet «robusthet» blitt fremhevet som en avgjørende egenskap. Robusthet blir av informantene definert som en egenskap som ikke bare innebærer fysisk utholdenhet, men også mental styrke og evnen til å takle utfordringer under press. Analysen av informantene sitt syn på robusthet avdekker kompleksiteten i begrepet og hvilken betydning det har for utøvelse av lederskap i militære og sivile kontekster.

3.2.1 Håndtering av press og motgang

En av de gjennomgående temaene i informantene sine refleksjoner om robusthet, er dens rolle i å håndtere stress og motgang. Alle informantene reflekterer over dette, hvor de i stor grad vektlegger de samme poengene. Et par sitater som viser dette er:

Informant 7: “Altså vi er jo ordentlig disiplinerte ved at vi står det av i tøffe tider. Når selskapet nesten har gått tom for penger, så må vi jobbe døgnet rundt. Da er forsvarsfolka de som holder ut og som handler under press.”

Informant 6: *“Så er det dette med å ikke gi seg. Jeg vet at jeg alltid har mer å gi, siden jeg har fått testet det under mer ekstreme forhold tidligere.”*

Her viser informantene til å ha vært utsatt for prøvelser i sin militære karriere, hvor de blant annet har fått utviklet sin mentale robusthet. Dette aspektet blir trekt frem som unikt og derfor viktig for informantene sin utøvelse av lederskap, noe som fremheves av flere informanter.

Informant 8: *“Det her med å ha tatt noen utfordringer og vært med på litt tøffe tak som har satt personligheten på prøve i Forsvaret, det tror jeg har gitt meg en fordel i forhold til min sivile karriere.”*

Informant 7: *“Det er nok særlig dette med å klare håndtere vanskelige situasjoner med et klart hode. Det tror jeg at jeg har med fra den tiden (Forsvaret).”*

Denne beskrivelsen legger vekt på det mentale aspektet ved robusthet, hvor det å ha vært utsatt for krevende situasjoner tidligere har gitt informantene forutsetninger og verktøy for å håndtere lignende situasjoner med klart hode. Det kan tolkes som at det for informantene handler om å bevare klarhet og evnen til å ta rasjonelle beslutninger – selv under ekstreme forhold. Dette aspektet støttes av alle informantene, men hvor informant 4 og 8 tilføyer:

Informant 4: *“Det å kunne holde hodet kaldt og det å prioritere, er noe som jeg har dratt god nytte av. Uansett hvor mye det blåser og stormer, og hvor mange som drar i meg, så klarer jeg å prioritere og å holde hodet kaldt.”*

Informant 8: *“Det at du vet at du kan dra den litt lenger, det vil ofte hjelpe mentalt.”*

Med bakgrunn i uttalelsene til informantene så kommer det tydelig frem at informantene tilskriver Forsvaret deres utvikling til å bli robuste ledere – spesielt innenfor det mentale aspektet.

3.2.2 Krevende situasjoner i sivil sektor kontra Forsvaret

Det kan være vanskelig å se for seg hvordan det er å være leder i det norske Forsvaret for de som ikke har vært en del av organisasjonen selv – spesielt i fredstid. Mange synes nok det er enklere å danne seg et bilde av hva en militær leder sine arbeidsoppgaver er ved krise og krig

– da de fleste har sett dette på dokumentarer, krigsfilm eller lignende. Informantene beskriver at de som tidligere militære ledere har trent og øvd på ulike situasjoner som kan oppstå i krise og krig. Noen informanter har også fått bidratt i internasjonale operasjoner, men de aller fleste har ikke fått denne erfaringen. Med dette som bakteppe, så er vi nysgjerrige på hva informantene synes er mest krevende å håndtere; ledelse av situasjoner i militær eller sivil kontekst?

Det stilles store krav til at militære ledere skal være robuste nok til å kunne håndtere ulike krevende situasjoner. Til tross for dette, viser intervjuene med informantene at de har møtt flere krevende og pressende situasjoner i deres sivile karriere – hvor deres mentale robusthet har vært viktig. Informant 9 beskriver hvordan mental robusthet har vært en viktig egenskap i karrieren, ved å si:

“Jeg har absolutt opplevd flest utfordrende situasjoner i det sivile. Det å lede under press – hvis du spør meg – er det som har vært mest utfordrende. Det å lede under press, og omstilling under press. Det er også press fra media, fra politikere, fra avdelingen, fra folk og fra aviser. Jeg tilskriver min militære utdanning at jeg har greid å stå i disse situasjonene, på toppen av store norske og internasjonale selskaper.”

Her er det tydelig at informanten har opplevd situasjoner i sivil sektor som har vært mye mer krevende, sammenlignet med opplevde situasjoner fra Forsvaret. Dette kan nok tolkes til å være en konsekvens av posisjonen informanten har hatt i næringslivet, hvor presset har kommet fra mange ulike kanter og nivåer. Samtidig tilskriver informanten den militære utdanningen å ha æren for at vedkommende har lyktes i håndteringen av disse situasjonene – hvor mental robusthet har vært sentralt. Dette viser på mange måter at det er mer utfordrende å utøve lederskap i sivile organisasjoner, noe flere informanter bekrefter.

Informant 7: *“Det nok helt klart i det sivile at jeg har opplevd flest krevende situasjoner.”*

Informant 6: *“For å være helt ærlig så har jeg møtt mye verre konflikter og situasjoner i det sivile, enn jeg noen gang gjorde i Forsvaret. Det tror jeg har mye å gjøre med seleksjonsprosessen i Forsvaret.”*

Forsvaret er en organisasjon som består av vernepliktige, befal og offiserer – som alle har vært gjennom seleksjon i en eller annen form. Militære ledere skal håndtere mye personell, men det er nok mange situasjoner og hendelser militære ledere ikke møter som følge av at de har en relativt homogen masse under seg – blant flere faktorer. Til tross for at informantene beskriver en lederrolle i sivil sektor som mer krevende, så formidler de tydelig at Forsvaret har bidratt til å gjøre de robuste og trygge i møte med disse krevende situasjonene. Dette fremmes blant annet i informant 5 sitt intervju:

“Når det stormer, er det det som gjør at robustheten vokser i meg som leder. (...) Det å ha vært utsatt for slikt i en militær kontekst har gjort meg trygg når jeg står i den settingen i en sivil setting.”

Her vises det til å ha blitt eksponert for stressende, pressende og krevende situasjoner i militær sammenheng – hvor ikke alle forutsetningene nødvendigvis var til stede. Videre støttes dette av informant 2:

“Jeg har vokst mye som menneske gjennom den perioden i Forsvaret, og har blitt mye tryggere og sterkere på meg selv – spesielt i ukjente settinger. Jeg er trygg på hvem jeg er og hva jeg kan, på grunn av min erfaring fra Forsvaret. Det har gjort meg litt uredd i sånne settinger – på godt og vondt.”

Her reflekterer informantene over at mental robusthet bygger den nødvendige selvtilliten til å kunne håndtere ukjente situasjoner – hvor det her refereres til å ha vært i ukjente situasjoner tidligere. Denne selvtilliten og robustheten viser seg å være minst like viktig i sivile lederroller, spesielt når man står ovenfor motgang og usikkerhet. Informant 4 beskriver hvorfor mental robusthet og selvtillit har vært viktig i karrieren:

“Jeg har nok også blitt tryggere på meg selv og fått testet meg selv i ulike vanskelige situasjoner – og det kjenner jeg jo er godt. For den selvtilliten trenger jeg når jeg skal gå inn i vanskelige arbeidsoppgaver. (...) Uten de erfaringene jeg har fra Forsvaret, så hadde jeg nok ikke vært like selvsikker og ambisiøs i det jeg driver med, som jeg er i dag.”

Denne uttalelsen gjenspeiler viktigheten av å ha selvtillit og å være mentalt robust som leder – både i militære og sivile lederroller.

3.2.3 Prøve og feile

Når militære ledere trener og øver, får de tilbakemeldinger på hva som ble håndtert bra og hva som må forbedres til neste gjennomføring. Informantene beskriver at denne tilbakemeldingskulturen har bidratt til deres lederutvikling. Tilbakemeldingskulturen i Forsvaret har som intensjon å bygge opp ledere til å stå støtt i usikre situasjoner. Flere av informantene reflekterer over nettopp dette og uttaler at robusthet er noe som kan dyrkes gjennom trening, øving og erfaring. Informant 5 påpeker:

“Der (i Forsvaret) får man muligheten til å prøve og feile. Det å få prøve og feile mye tidlig, samt at egoet får seg en liten trøkk – da er det unnagjort. Det er nok en fordel når du skal ut å jobbe, i forhold til personlig modenhet.”

Denne uttalelsen understreker viktigheten av erfaring og kontinuerlig utvikling – for å styrke robustheten. I tillegg reflekterer dette den personlige veksten som mange militære ledere opplever etter håndtering av utfordrende situasjoner og hindringer. Videre indikerer dette at robusthet ikke er en statisk egenskap, men heller noe som kan forbedres gjennom konkrete handlinger og erfaringer. Samtidig erkjenner informantene at robusthet ikke er en universell egenskap, som er like relevant i alle situasjoner. Informant 8 støtter dette og uttaler:

“Jeg har opplevd ledere som er kjempegode i Forsvaret og som jeg har sett opp til, men som har ramlet gjennom når de har begynt i det sivile. Dette har kommet av at de ikke har evnet å legge fra seg forsvarsterminologien og deres måte å opptre på.”

Dette underbygger at selv om robusthet er viktig, så må man være fleksibel og kunne tilpasse seg ulike miljøer. Det er derfor viktig å balansere robusthet med andre egenskaper, slik som tilpasningsevne og fleksibilitet – spesielt i stadig skiftende og komplekse arbeidsmiljø.

3.2.4 Beslutningstaking

Et annet viktig aspekt som informantene vektlegger, er beslutningstaking. Det er bred enighet blant informantene om at beslutningstaking er en viktig nøkkelkomponent for deres utøvelse av lederskap. Informant 4 beskriver det slik:

“Jeg føler at det ofte er en greie; at man skal ta en beslutning og at det ikke er så mange som er komfortable med det, fordi de er redde for motreaksjoner eller generelt reaksjonene til de ansatte. Men der er jeg trent opp til å handle og ta beslutninger – også i situasjoner som er litt uoversiktlige – selv om beslutningene kan være vanskelige å ta. På grunn av at jeg klarer å ta beslutninger relativt raskt, i motsetning til andre som ikke har den bakgrunnen som jeg har, så føler jeg at jeg klarer å oppnå mål raskere enn andre ledere.”

Informanten legger tydelig vekt på at det å håndtere usikkerhet, press og endringer er viktig for utøvelse av lederskap. I tillegg beskriver informanten å stå støtt ved beslutningstaking, uten å la seg skremme av eventuelle motreaksjoner. Dette er noe informanten tillegger Forsvaret sin lederutdanning og sin militære erfaring. Dette støttes av flere informanter:

Informant 10: “Jeg vil i utgangspunktet si at ledererfaringen og utdanningen fra Forsvaret har gjort meg i bedre stand til å ta beslutninger – basert på den erfaringen og kompetansen som er rundt meg.”

Informant 4: “Jeg tror at det å ha vært i Forsvaret og at jeg har vært ute en vinternatt før, så har jeg lært veldig mye om meg selv. Det å ha vært i vanskelige situasjoner har gjort at jeg stoler mye mer på meg selv og vet mye mer om hva jeg klarer, i forhold til veldig mange andre.”

Det er stor enighet blant informantene om at praktisk erfaring fra utfordrende situasjoner i Forsvaret har gjort dem mer robuste som leder og i bedre stand til å ta beslutninger med selvtillit. Viktigheten av å ha selvtillit ved utøvelse av lederskap er noe som blir trukket frem, blant annet av informant 1:

“Du må rett og slett bare ha selvtillit i beslutningene i deg, og så må du stå for det – og kunne innrømme hvis det er feil.”

Informanten antyder at ledere må kunne balansere det å ha selvtillit ved beslutningstaking, sammen med det å være ydmyk dersom beslutningen viser seg å være feil. Videre viser

informantene å være bevisst konsekvensene ved fravær av beslutningstaking. Informant 3 viser til dette ved å uttale:

“Å ikke ta beslutninger er den største risikoen som er – mener jeg – og det er noe man får med seg fra Forsvaret.”

Dette viser til at militære ledere blir opplært til å ta en beslutning. Videre kan man tolke dette til å være en årsak til at militære ledere tilskriver den militære lederutdanningen deres trygghet ved beslutningstaking. Informant 3 uttaler i den forbindelse:

“Man har blitt tvunget – spesielt som befal – hvor man må ta mye beslutninger raskt og under veldig utfordrende forhold, og så må man stå i det.”

Dette sitatet peker på at militære ledere ofte blir kastet ut i utfordrende situasjoner hvor de må håndtere press og beslutningstaking. Flere av informantene trekker en parallell mellom treningen og øvingen de har vært igjennom i Forsvaret, og ser det opp imot deres sivile karriere. Informant 9 illustrerer dette i følgende sitat:

“Man havner hele tiden i situasjoner – spesielt som leder i større organisasjoner – hvor man er nødt til å ta beslutninger under press eller å ta beslutninger som er helt nødvendige for å komme videre eller håndtere situasjoner. Da er jeg med – og ser etter løsninger, sørger for å ikke miste hodet, og er på toppen av situasjonen.”

Sitatet antyder at informanten ser på beslutningstaking som en naturlig del av sin arbeidshverdag, hvor det er viktig å opprettholde fokus – i den hensikt å styre de ulike situasjonene i ønsket retning. Flere av informantene støtter opp under dette, hvor blant annet informant 10 og 7 uttaler:

Informant 10: *“Hadde jeg ikke stått i en krevende eller tidskrevende situasjon med hurtig beslutningstaking tidligere, så hadde jeg stått dårligere stilt til å kunne organisere det arbeidet.”*

Informant 7: *“Hardt arbeid vet du, det er en hemmelighet for de fleste. Og det funker!”*

På den andre siden er informant 4 opptatt av å få frem aspektet med at god trening med beslutningsprosessen har vært en fordel, spesielt i det sivile. Informant 4 uttaler:

“Det å være vant til å ta beslutninger under press har gitt meg en fordel, fordi jeg bruker ikke så mye tid på selve prosessen.”

Sitatet antyder at det har vært verdifullt å kunne ta beslutninger hurtig, spesielt i pressende omstendigheter. Dette er et aspekt som informant 2 også beskriver:

“Ta en beslutning på kort tid. Den har vært verdifull å ha med seg.”

Denne uttalelsen gjenspeiler en fundamental lære fra Forsvaret, nemlig at manglende besluttsomhet kan være kostbart. Konsekvensen ved fravær av beslutninger er noe som informant 3 spesielt fokuserer på:

“Det er rett å slett det med at du skal klare å håndtere vanskelige prosesser og at du blir tvunget til å ta beslutninger ganske kjapt på befalsutdanningen. Hvis du ikke tar beslutning, så dør du. Det er jo det som egentlig er hele befalsutdanningen. Du må og du skal, bygge en «gut-feeling» sånn at du kan ta den beslutningen fort.”

Dette indikerer at informanten har god trening og øving i det å ta beslutninger under krevende forhold. På den andre siden utfyller informant 1 dette ved å uttale:

“Stå for det du sier, men trå litt forsiktig i prosesser.”

Dette sitatet kan tolkes til at lederen er trent opp til å ha selvtillit ved beslutningstaking, men at man skal møte selve prosessen med ydmykhet ovenfor andres anbefalinger og kunnskap. Det å være et medmenneske i beslutningsprosesser kan føre til at medarbeiderne i større grad involverer seg og bidrar med sine råd. Dette beskriver informant 9 at er viktig:

“Jeg har en søkende tilnærming til informasjon, før jeg tar en beslutning i pressende situasjoner.”

Her kan vi antyde at lederen er opptatt av å ha så mye tilgjengelig informasjon som mulig, før selve beslutningen blir tatt. Dette samsvarer godt med det informant 10 uttaler:

“Jeg tror det var viktig for meg å ha erfaring fra Forsvaret med å håndtere store mengder informasjon på kort tid og sortere ut det som var viktigst.”

Dette sitatet peker på viktigheten av praktisk erfaring i lederrollen, hvor det er mulig å utvikle sin mentale robusthet i trygge omgivelser med god oppfølging. I tillegg beskriver informanten at trening i å håndtere mye informasjon har ført til økt selvsikkerhet ved beslutningstaking. I forlengelsen av dette perspektivet uttaler informant 9:

“Det å være i en kaotisk situasjon og fremdeles ha en plan, mener jeg gjør at man evner å se situasjonen.”

Her tolker vi at informanten er fleksibel i prosessen om måloppnåelse – hvor årvåkenhet og tydelig ledelse er et viktig element. Dette støttes av informant 7, som trekker en tydelig parallell mellom den militære og sivile konteksten:

“Konkurranskraften handler om at du alltid er i krigen. Det er jo alltid noen rundt deg som prøver å ta markedet fra deg eller posisjonen fra deg – på en eller annen måte.”

Det å være bevisst konteksten man befinner seg i, er noe som går igjen i informantene sine svar. Dette kommer frem ved at de blant annet beskriver viktigheten av å ha fokus der man er – her og nå – slik at det er mulig å handle riktig. Informant 9 beskriver denne mentaliteten ved å uttale:

“Det å evne og løse situasjoner som oppstår er viktig. Det krever handling og evne til å se løsning.”

På den andre siden tar informant 3 og 4 opp aspektet rundt forventningene medarbeiderne har til lederen sin fremgangsmåte:

Informant 3: *“Du blir mye mer tålmodig (som leder) og samtidig mer bestemt, fordi folk forventer at du tar beslutninger som leder.”*

Informant 4: *“Det å være en tydelig skikkelse og å gjøre det på en tydelig måte, det er så ekstremt mye verdt – uansett hvilket fagfelt eller bransje du skal inn i.”*

Beskrivelsen informantene gir samsvarer godt på tvers av intervjuene, noe som kan ha grobunn i informantene sin felles bakgrunn. Dette kommer også frem når informant 5 skal beskrive sitt fokus ved beslutningsprosesser:

“Når man sitter og diskuterer med andre ledere, så må man holde fokus på å ta vare på sine medarbeidere, men også på å løse oppdrag. Det å ta vare på sine medarbeidere og å løse oppdrag står sterkt i meg – og den er veldig fin å ha med seg.”

3.3 Ingen ledelse uten følgerskap

"En god leder" har vi alle hørt før, men hva innebærer det egentlig – og er det en fasit på det spørsmålet? I tillegg må det jo være noen som lar seg lede, for at en leder kan være god, noe vi refererer til som "følgerskap". I denne delen skal vi se på hva våre informanter mener om ledelse og følgerskap. Innledningsvis skal vi ta for oss noen utsagn som sier noe om hva en leder ikke skal gjøre.

Informant 4: *“Det er ikke vits å gi harde direkte tilbakemeldinger med en gang. Det er bare kontraproduktivt og blir opplevd som kritikk. Du må oppmuntre dem, og du må la dem finne motivasjon til å bli en god versjon av seg selv i den rollen de har, og så må du støtte opp under det som leder.”*

Informant 2 støtter dette ved å si at harde tilbakemeldinger ikke fungerer i starten, dersom en relasjon ikke er etablert. Informant 3 forteller oss om viktigheten av lagarbeid, og at man ikke må pushe på for mye da dette kan ha en negativ effekt:

“Har du en i teamet som går saktere, så må du forholde deg til at teamet også er han som går bakerst. Det er ikke sikkert han kan gå fortere, så må man jo prøve å hjelpe til, men hvis du pusher på og er utålmodig, så kan det hende at det går helt andre veien. Da går han enda saktere, ikke sant?”

Informant 10 sier dette på en litt annerledes måte. Informanten fokuserer på kvaliteten og mulighetene i de forskjellige medarbeiderne. For å deretter lede gjennom å bruke deres kunnskaper og evner. Dette viser til viktigheten av å motivere og støtte sine medarbeidere,

og gjennom å gjøre det, så kan man skape en relasjon og et tillitsforhold. Det er viktig at medarbeiderne har tillit til deg som leder.

Informant 10: *“Å være hel ved og å være synlig, slik at folk ser deg, det gjør at folk opplever at du er en til å stole på.”*

Informant 8 sine handlinger støtter opp under utsagnet om å være synlig ved å si følgende:

“Jeg bruker veldig mye tid, jeg har 400 ansatte som er spredt rundt omkring, og bruker derfor veldig mye tid på å snakke med folket – som jeg kaller relasjonsledelse.”

Relasjonsledelse er noe som blir trukket frem av samtlige informanter. Å ha fokus på relasjonsledelse blir av informant 7 beskrevet som at man må spille med åpne kort overfor sine ansatte, når man skal finne en måte å løse en utfordring på. Informant 6 beskriver relasjonsledelse som at: “Generelt er ærlighet viktig”, og utdyper det med “å være ærlig med seg selv om hvem man er og sine begrensninger – også overfor sine medarbeidere.”

Informant 6 beskriver viktigheten av dette ved å si:

“Det å tørre å vise svakhetene dine er viktig for å ikke miste folk.”

og legger senere til:

“Viktigheten av relasjonsbyggingen forsto jeg ganske fort etter at jeg sluttet i Forsvaret. Jeg har alltid satt pris på den i Forsvaret, men den typen relasjoner som jeg er vant med fra Forsvaret oppstår ikke naturlig på en sivil arbeidsplass.”

Informant 2 og 6 understreker begge viktigheten av å bygge relasjon og tillit gjennom å “lede fra front” og å ikke være fremmed for å jobbe nede på gulvet med de ansatte når det “brenner”. Informant 10 sier at “åpenhet og ydmykhet har vært viktig for meg” når hen snakker om relasjonsbygging. Videre viser informant 4 til forståelsen av at en relasjon bygges gjennom å bli kjent på personlig nivå ved å si:

“Jeg tror veldig på at hvis man klarer å huske på noen personlige detaljer fra hver ansatt og på den måten får dem til å tro at du kjenner dem litt mer enn kun som en arbeidskollega, så er det lettere å bygge en relasjon og faktisk få dem med på laget hvis det er noen vanskelige ting som må gjøres eller besluttes, og at de også står sammen med deg da.”

Informant 10: *“Jeg sitter i utgangspunktet og tilrettelegger for at de skal kunne gjøre det (det praktiske arbeidet). Det har derfor vært veldig viktig for meg å bruke litt tid til å samle de som arbeider for meg eller å prate med en-og-en, for å lytte til hva de trenger og hvorfor de trenger det. I tillegg til hva de kan lære meg om ting, for at jeg skal kunne tilrettelegge bedre for dem.”*

Dette viser at informanten anser det som sin oppgave å sørge for at sine medarbeidere får fokusert på arbeidsoppgavene, og at de kan løses på en så enkel måte som mulig gjennom at informanten tilrettelegger. Dette vil oppleves som positivt av medarbeidere, som vil gi lederen tillit i ansattgruppen og dermed lettere kunne bygge relasjoner. Utover relasjonsledelse, så har alle informantene snakket om at for å få jobben gjort eller for å få til endring, så må man få med sine medarbeidere på laget. Informant 4 og 5 snakket om dette på følgende måte:

Informant 4: *“Du må selge det inn eller du må inspirere, slik at de forstår at dette er en lur måte å gjøre det på og at dette faktisk er en enklere måte for dem å gjøre jobben deres på. Først når de ser det eller noen i det skjulte hierarkiet ser det, vil de følge det du sier at de skal gjøre.”*

Informant 5: *“I mange settinger så dreier jo ledelse ikke seg om å kunne faget aller best, men faktisk om å selge visjonen om hvor man skal og så få med seg folkene dit.”*

Utsagnene til informant 4 og 5 kan tolkes som at man må skape en motivasjon hos sine medarbeidere slik at de vil ønske å legge ned innsatsen som trengs for å oppnå målet.

Informant 8: *“Det er altså oppdraget vi har som skal være motivasjonen. Så jeg må passe på at folk er motivert til å gjøre det oppdraget.”*

Informant 4: *“Hvis man klarer å motivere dem og å holde de fornøyde, så vil jo de også tenke ut gode løsninger og være med på problemløsningen.”*

Utsagnene til informant 8 og 4 peker både på rollen en leder har for å motivere medarbeidere, men også viktigheten av nettopp det. I tillegg til informant 4, er det flere informanter som peker på at det er viktig å få med seg sine medarbeidere:

Informant 1: *“... så skal man aldri glemme å inkludere dem (medarbeidere) selvfølgelig. De trenger informasjon samtidig som deg, eller du er avhengig av at de*

skjønner hva du er i ferd med å beslutte for å eventuelt hjelpe deg å korrigere beslutningen din.”

Informant 3: *“Det å ha med seg folk og organisasjonen slik at det er en felles seier – altså at alle føler at de har vært med å vinne fram disse tallene er viktig.”*

Informant 7: *“For å nå et mål så må du ha med deg folkene rundt deg. Det å være i et lag, enten i militæret eller sivile, så er det laget rundt deg som hjelper deg med å nå målene.”*

Informant 10 er enda tydeligere og mer konkret i budskapet om at man kan få hjelp fra sine medarbeidere når man har klart å få dem med seg og sier:

“Jeg er ikke noe god på planlegging, men jeg er god med folk. Derfor får jeg andre til å planlegge for meg. Det holder med å spørre de rundt meg om hva de tror er den beste løsningen og så setter jeg de beste forslagene sammen.”

Videre pekes det på viktigheten av å holde hodet kaldt og å fremstå som en robust leder, samtidig som at man må tilpasse lederstilen sin til der man jobber.

Informant 5: *“Jeg er nødt til å lede gjennom folkene mine, fordi jeg tror ikke at de ønsker seg en leder som tar de raske avgjørelsene fordi at han er vant til å lede i strid. Jeg tror de heller ønsker seg en leder som er rolig og lar dem få gjøre greiene sine, og som er rolig hvis det er hektisk.”*

Informant 10 sin beskrivelse utdyper hva det vil si å være rolig i hektiske situasjoner.

Informanten uttaler at det er viktig å kunne holde hodet kaldt i krevende situasjoner, og at man må kunne håndtere store mengder informasjon hvor man klarer å skille ut det som er viktig.

Det som vi har sett på hittil, er at man som leder er avhengig av å dra i samme retning som sine medarbeidere for å lykkes med oppdragene man tildeles, og for å få til det må man jobbe som et lag. Intet samarbeid, ingen god måloppnåelse. Det er fremdeles mulig å oppnå målet sitt, men som informant 3 beskriver det:

“Vi kan oppnå gode tall og sånt, men hvis du ikke har folk som egentlig trives med det de gjør og ikke er happy, så vil jeg ikke si at du har suksess.”

Informant 3 peker her på viktigheten av å få med seg sine medarbeidere for å kunne oppnå suksess. Dette understreker informant 8 ved å vise til følgerskap som et kriterie for arbeidstilfredshet ved å uttale:

“En av de største faktorene for min arbeidstilfredshet er at jeg greier å få med meg ansatte jeg har på laget. Det at vi trekker i samme retning.”

Informant 7: *“Du må ha energi og du må – kanskje litt det jeg har med meg fra Forsvaret – vekke følelser hos folk. Hvis du klarer å vekke følelser, i forhold til at du skal nå et mål, så når du målet.”*

Det vi kan tolke ut fra denne informasjonen er hvordan våre informanter peker på viktigheten av å bygge relasjoner, følgerskap og å inkludere, samt bruke tid på å god kommunikasjon. I tillegg peker de på viktigheten av å være det en medarbeider trenger; en tydelig skikkelse som setter rammer og som tar ansvar. Det skal derimot sies at dette må gjøres med en litt “rundere” tilnærming enn det man ville gjort i Forsvaret, slik noen informanter beskriver:

Informant 2: *“Jeg tror det kan være en veldig hard overgang ved å være veldig strukturert, veldig hard og disiplinert fra det systemet Forsvaret er, til å komme til en mer løs struktur i næringslivet hvor man ikke har de samme tingene man kan pushe på for å motivere. Der er det gjerne mer mellommenneskelig og mer “softe” ting man kan bruke for å motivere. Og det krever nok mer tålmodighet og dialog.”*

Informant 1: *“Du må nok trå litt mer forsiktig i det sivile, versus militæret. Mottatt/godtatt er ikke alltid måten å gå sivilt.”*

Informant 5: *“... det kan være en fare for at dersom man kjører på for mye og er for handlekraftig, så er det nok folk som føler at de ikke får sagt sin mening og ikke blir med på løsningen. Da kan du bli oppfattet som totalitær og det ønsker man ikke. Som totalitær får du ikke med deg folkene dine.”*

Følgerskap er viktig, og ikke minst avgjørende for å kunne lykkes med tildelte oppdrag. Gjennom et siste utsagn lar vi informant 2 oppsummere det vi har diskutert hittil:

“Løs oppdraget og ta vare på dine menn.”

3.4 Resultat- og oppdragsorientert klarhet

Et annet viktig og relevant tema er resultat- og oppdragsorientert klarhet. Innledningsvis ønsker vi å beskrive hva vi mener med dette, før vi deretter analyserer empirien.

Når vi snakker om det å være resultatorientert, så beskriver dette en tankegang om å sette mål og å velge metode for å oppnå disse målene. Selve målet defineres som viktigere enn prosessen for hvordan å oppnå målet. Videre tar det for seg det å være lojal til oppdraget, i tillegg til å utvise handlekraft og effektivitet med hensikt om å oppnå ønsket mål.

Oppdragsorientert klarhet innebærer å tilegne seg og å ha en klar forståelse for oppdraget, samt ha evnen til å dele det i håndterbare deler. I tillegg må delene formidles på en tydelig måte. Eksempelvis er dette viktig i Forsvaret under større ordremøter. Her gis mye informasjon til veldig mange mennesker samtidig, og da gjelder det for den enkelte leder å forstå hva som er hovedoppdraget; hva er oppdraget mitt og mine underlagte enheter? Det er da viktig å kunne bryte dette ned i mindre håndterbare deler, for å deretter videreformidle det slik at selv den enkelte soldat forstår hva som er hensikten og hvilken rolle soldaten spiller i det store bildet.

Informant 7: "Hvis du har målet klinkende klart foran deg så er det plutselig veldig mange steiner på veien. Man tror ofte at man må trække på de steinene som er der og at dersom man bommer på en stein, så havner man i elven. Det kommer ofte en ny stein som man ikke har sett, så veien er ofte ikke det viktigste – det er målet som er det viktigste."

Dette utsagnet fra informant 7 er en god beskrivelse av tankegangen til en som er resultatorientert. Målet er viktigst og ikke hvordan du kommer deg dit. Det som er av betydning, er at du oppnår målet. Dette støttes av informant 8 som sier noe tilnærmet likt:

"For meg så er det dette med at oppdraget skal løses, og det henger nok litt igjen fra Forsvaret – oppdraget er nummer én."

Informant 9 viser til fleksibiliteten man må ha for å oppnå målet når vedkommende beskriver det slik:

"Man må ha en plan, men samtidig være villig til å justere denne planen avhengig av situasjonen."

For som vi vet kan situasjoner endre seg, og ting går ikke alltid på skinner. Nettopp da er det viktig å være fleksibel og å se alternative løsninger. Samtidig er det viktig å ikke gi seg, men å vise gjennomføringsevne.

Informant 8: *"Det er den delen med å sette mål. Det å ha erfart at det å trekke seg eller å gi opp ikke gir noen gode resultater, men at man er nødt til å stå løpet ut."*

Dette handler også om hvordan man håndterer uforutsette situasjoner, slik som informant 2 forteller oss:

"Det har vært mer hvordan du håndterer stress og press som akutt oppstår når du i utgangspunktet har en plan, og så går den at skogen. Så er det å være litt løsningsorientert, men også stå i det å kunne forklare kunden hva som har skjedd og hvordan man nå tenker å løse det, og så prøve å finne en plan på å ta inn det tapte."

Utsagnet til informant 2 viser til å måtte være fleksibel når uventede ting skjer og at kunden fremdeles skal få sitt produkt, men også at man skal klare å ta igjen det tapte. Dette kan innebære hardt arbeid, noe informantene under forteller oss om:

Informant 2: *"Egenskapene for å oppnå suksess er at man må jobbe hardt."*

Informant 7: *"Man må holde fokus helt til oppdraget er gjennomført (...). Hardt arbeid vet du, det er en hemmelighet for de fleste. Og det funker!"*

For å komme i mål er det viktig å kunne fatte beslutninger, og noen ganger må disse beslutningene fattes raskt. Utholdenhet – det å ikke gi seg – pekes det også på. Dette er også noe som flere informanter fremhever at er en styrke de har, takket være erfaringen sin fra Forsvaret.

Informant 6: *"I tillegg så er det dette med å ikke gi seg. Jeg vet at jeg alltid har mer å gi, siden jeg har fått testet det under mer ekstreme forhold tidligere."*

Informant 1: *"Det var noen som sa en gang at hvis du gjør noe som helst, så gjør du mest sannsynlig noe riktig, men sitter du å stuger og venter – så bommer du."*

Det må legges til at informant 1 har en jobb som innebærer å handle når uhellet eller skaden har skjedd, så dette utsagnet er det ikke sikkert at alle vil kjenne seg like godt igjen i.

Som vi tidligere har snakket om – under delkapittelet “Ingen ledelse uten følgerskap” – så må man jobbe sammen og en leder er avhengig av følgerskap for å nå målet. I denne sammenheng er kommunikasjon viktig. Det å klare å formidle hva den enkelte skal gjøre, slik at medarbeideren forstår hvorfor, og hva bidraget betyr for hele prosessen – er viktig. Dette fører oss videre til oppdragsorientert klarhet, hvor informant 8 snakker direkte om viktigheten av kommunikasjon:

"Kommunikasjon er en nøkkelkomponent. Jeg fokuserer på å formidle oppdraget klart og effektivt, samhandle med ansatte, og å innhente deres innspill."

Informant 1 beskriver hva definisjonen av “klart og effektivt” innebærer i sin arbeidshverdag:

"Du må klare å beskrive hensikten med det du ønsker, metoden for å komme dit og en definert ønsket slutttilstand. Det gjør jeg ved hel-mål og del-mål når jeg skriver til folk som skal ha et oppdrag. Da er det veldig klart og det er ingenting å ta feil av."

Som leder er det viktig å sikre at mottakeren av budskapet har forstått innholdet og intensjonen. Flere av informantene snakker om dette, hvor informant 4 og 6 beskriver:

Informant 4: *"Det å bruke littegrann ekstra tid på å faktisk sjekke at folk har forstått rollen de skal ha og hva de skal gjøre, det er også av stor verdi."*

Informant 6: *"For meg er det viktig å formidle på en slik måte at de under meg forstår. Jeg har brukt tilbakelesing som metode mye. Det å evne og bryte ned et mål eller en strategi, det tror jeg har vært viktig."*

Tilbakelesing handler om å spørre motparten om å fortelle – med egne ord – hva vedkommende mener oppdraget er som skal utføres/hva intensjon er/hva situasjonen er eller lignende. Informantene 1, 3, 6 og 9 forteller også om viktigheten av å være tydelig når man skal formidle informasjon eller et oppdrag, slik at det ikke oppstår misforståelser. Dette gjelder også konteksten som man skal jobbe i, slik som informant 1 beskriver ved å si at:

"Vær tydelig på rammene og spesifisere at utenfor disse så er det et annet team eller et annet fag som tar seg av det."

Informant 5 forteller om viktigheten av å være tydelig ovenfor seg selv, når det kommer til handlefrihet:

"Jeg er handlekraftig og det er styrken min, så lenge jeg har en avklaring fra de rundt meg og sjefen om at jeg får lov til å drive på innenfor gitte rammer, så kan jeg herje og være handlekraftig innenfor de rammene – og da går det bra."

Våre informanter fremhever at fokus på måloppnåelse er viktig, men man må være fleksibel og kunne justere planen underveis. Ikke minst må man være tydelig i sin formidling, noe som man best kan oppnå ved å videreformidle den informasjonen som trengs, og å luke bort unødvendig informasjon. Videre anbefales det å kontrollere at de som har mottatt en oppgave faktisk forstår hva som skal gjøres – og innenfor gitte rammer.

3.5 Militær kultur og hierarki

Militær kultur og hierarki er noe Forsvaret vektlegger i stor grad. Militære ledere beskriver ofte at den militære kulturen blir en naturlig del av deres identitet, spesielt etter å ha jobbet i Forsvaret i noen år. I tillegg legger Forsvaret til rette for at alle som er en del av organisasjonen både skal forstå, men også evne å tilpasse seg det etablerte hierarkiet. Som følge av den tydelige kulturen og hierarkiet som Forsvaret har, så vil det muligens ikke være så enkelt å legge fra seg dette når man forlater militæret – til fordel for det sivile arbeidslivet. Vi skal nå analysere hva informantene uttaler om dette temaet.

Informant 1: "Jeg tror man skal være littegrann forsiktig med å opphøye seg selv for mye, fordi man tror at man er rockestjerne når man kommer ut fra Forsvaret og skal begynne å jobbe i det sivile. Hold på det du har lært, men vær litt forsiktig fordi overgang fra Forsvaret til det sivile er et veldig vidt begrep, men fra operativ militær til administrativt sivilt; det er et ganske stort gap."

Det samtlige informanter trekker frem er at de har opplevd en kulturendring i overgangen fra Forsvaret og over til det sivile arbeidslivet. Informant 9 beskriver dette:

"Plutselig så skjønnte jeg at man kunne ikke bestemme eller beordre hvordan ting skulle være."

Informant 6 omtaler det slik at hen var vant til å jobbe med en homogen masse i Forsvaret, som bestod av selektert personell og som både jobbet og bodde i samme miljø.

Informant 6: "Så det å da plutselig være leder for en gjeng som er ekstremt lite homogen, var den største omveltningen for min del".

Informant 6 utdyper at forskjell i aldersspenn, utdanningsnivå og bakgrunn hos sine medarbeidere i det sivile arbeidslivet, var nye faktorer å ta stilling til – sammenlignet med lederrollen i Forsvaret. Informant 4 legger til en annen beskrivelse som omhandler overgangen og forskjellen i kulturen og hierarkiet:

"Spesielt merket jeg det i måten man skal lede på, fordi hierarkiet står for eksempel mye svakere i det sivile enn i det militære livet. I Forsvaret så er det jo et tydelig hierarki, mens i det sivile så har du kanskje heller et skjult hierarki. Ja, du har ledere og du har mellomledere, men så er det egentlig en ansatt med kanskje lang erfaring eller god fagkunnskap som er den uoffisielle lederen."

Flere av informantene beskriver lignende opplevelser og beskriver på hvilken måte de har måtte endre sin tilnærming på. Dette gjelder alt fra tilbakemeldingskultur, innskrenkede muligheter i forhold til å ta beslutninger alene, fokus på penger og fortjeneste, eller annet fokus på medarbeiderne. Gjennom denne refleksjonen kommer det tydelig frem hos flere av informantene at de sitter med et inntrykk av at deres lederstil må endres. De fremhever at dette må til for at tidligere militære ledere skal lykkes i en lederstilling utenfor Forsvaret.

Informantene uttaler at relasjonsbygging må være på plass før de har kunnet komme med krav, forventninger og oppfølging. Informant 2 forteller at tilnærmingen man bruker i Forsvaret med sterke forventninger og konsekvenser, ikke fungerer uten å først ha bygget opp en relasjon og tillit. Her omtaler hen bruken av konsekvenser tidlig i arbeidsrelasjonen og sier videre:

"Er ikke så sikker på det ville fungert i starten. Det kan fungere over tid hvis teamet ditt blir kjent med deg, hvor man har bygget tillit og relasjoner. Så tenker jeg man kunne med fordel kanskje vært litt klarere og tydelig på mål og retning, men også oppfølging på hvis man ikke når målet."

Informant 1 forteller oss om måten å gi tilbakemelding på:

"Som leder i Forsvaret, så er det forventet å være direkte i tilbakemeldinger og kommunikasjon, og i det sivile så er det nok gjerne sett på som litt som - jeg vet ikke - Det er i hvert fall ikke forventet overalt i det sivile og kommer helt an på hvilken rolle man har, men i mitt tilfelle så lykkes jeg som oftest med det. Men hvis du gjør det med et smil om munnen, så kommer du lengre."

Dette forteller oss om en tilpasning av hvordan å gi tilbakemeldinger og måten å kommunisere på. Kommunikasjon, kultur og muligheten til å sette rammer er også noe som informant 2 peker på:

"Det var vanskelig å omstille seg fra militær tankegang, sjargong, språk, men også lederstil i noen settinger. Man har litt andre virkemidler i Forsvaret, men har også kulturen i Forsvaret i form av tilbakemeldinger, krav, mål, retninger, høyre- og venstrebegrensninger."

Informant 3 er mer direkte i sitt utsagn vedrørende kommunikasjon og ordregivning når han sier:

"Rent kulturelt, når du kommer fra Forsvaret som er en veldig hierarkisk organisasjon hvor det i utgangspunktet er 'jeg sier – du gjør'; det funker veldig dårlig i det offentlige eller i privat sektor."

Informant 4 snakker om en kulturendring:

Informant 4: "Jeg merket også stor forskjell i det at det ofte er rom for omkamper i det sivile fremfor i Forsvaret. I Forsvaret er det jo lov å diskutere, men når beslutningen er tatt, så er den tatt. Mens i det sivile, så er det rom for at det er omkamp på omkamp på omkamp, og det er litt annerledes enn det som jeg er vant til fra Forsvaret."

Denne forskjellen som informant 4 peker på – nemlig at det er rom for omkamp i det sivile – peker også informant 7 på og beskriver hvordan tilnærmingen var i Forsvaret:

"Så lærte vi det her (i Forsvaret) med at før man skal i en skarp situasjon, så var det fordelaktig å ha et skille i lederstil. Det ene var en vennligsinnert lederstil hvor du inviterte til tillit, kreativitet og innovasjon – hvor man gikk gjennom hvordan skal vi

klare å løse oppdraget sammen. Det var da en helt annen form for ledelse, for når det det kom til at du skal gjennomføre, så var det ikke snakk om diskusjonen lenger. Da var det å gjennomføre, hvor disiplin og strukturen slo inn.”

Informant 5: *"Konteksten og kultur er annerledes fra Forsvaret og til den bedriften jeg jobber i nå. Så det betyr at man toner ned noen egenskaper, som kanskje var en del av hverdagen før og som var mer verdsatt i Forsvaret. Egenskapene er der fremdeles og er noe av det som gjør at du får ting gjort, men at du er nødt til å sette dem litt i baksetet.”*

Informant 8: *“Det viktigste dersom du skal gå fra Forsvaret og inn i sivil sektor, så må du tilpasse deg sivilt språk og kultur.”*

Informant 9: *“Når man går over til det sivile så må man evne å tilpasse seg. Man må forstå hva som fungerer og at kulturen er annerledes.”*

Disse utsagnene vi nettopp har sett på, peker på at militære ledere hadde en annerledes lederstil da de jobbet i Forsvaret, i tillegg til en annen opplevd kultur. Med stor sannsynlighet ble deres tilnærming til problemløsning, kommunikasjon og forhold til hierarki opplevd annerledes av medarbeidere i Forsvaret – enn av deres medarbeidere i dag. Helt konkret hva det er som gjør dem annerledes sier ikke informant 7, men uttaler likevel følgende:

"Jeg spotter veldig fort at det er forsvarsledere jeg møter, i hvert fall hvis det er en ung leder, da ser jeg fort om han har vært i systemet."

Vi skal nå se på hva våre informanter forteller at de har holdt fast ved, når det kommer til arbeidsmetodikk og tilnærminger til å håndtere utfordringer. Noen av informanter forteller om viktigheten av å ta i et tak og å lede gjennom eksempelets makt. De uttaler derfor følgende:

Informant 2: *"Det er jo det å sette seg selv som et godt eksempel og lede fra front. Det å alltid være en del av laget, ta de tyngste takene og å gå foran som et godt eksempel."*

Informant 6: *"...i tillegg til å kunne gå ned på de lavere nivåene for å hjelpe til på gulvet og å lede gjennom eksempelets makt. Det tror jeg er noe av det som gjorde at det faktisk gikk så bra som det gjorde."*

Siste sitat omhandler en situasjon der informanten beskriver en hendelse som kunne få døden til følge, dersom problemet ikke lot seg fikse.

Alle våre informanter sier at de bruker prinsipper fra sin ledererfaring fra Forsvaret inn i sine sivile lederroller. Informant 1 forteller om prinsippet OLFETR – som er en forkortelse for gjennomgang av “oppdrag, lende, fiende, egne ressurser, tid og risiko” – og sier:

"Den har jeg brukt konsekvent i egne sammenhenger i det sivile, men du kaller det noe annet der. Du kan bytte ut fienden med konkurrenten, ikke sant? Oppdrag sier seg selv. Lende er geografisk område. Egne; er de andre egne du spiller på lag med? Er det noen du skal på en befaring med som er på din side i et økonomisk spørsmål? Tid og risiko sier seg selv. Alt er direkte overførbart, men du knytter det til et sivilt problem. Så alle disse prinsippene som Forsvaret gir deg, er som oftest direkte overførbart."

Dette støttes av flere informanter som sier:

Informant 4: *"Jeg vil også si at jeg bruker en del av de ledelsesprinsippene som jeg lærte i Forsvaret, bare at jeg må gjøre de om litt om sånn at de passer bedre inn i en sivil setting."*

Informant 2: *"En av de tingene som har gitt meg mest, etter ledelse, er strategien rundt planlegging av oppdrag – spesielt med 5-punktsordre hvor man går gjennom hva du trenger for å løse oppdraget. Hvem gjelder det og hva? Hvilket mandat har du? Hvordan er det med mat og drikke? Forpleining, hvilke støtteelementer har du? Så det har vært mye fokus på struktur og mye fokus på at for å løse dette, så trenger du dette. Det tenker jeg absolutt har vært en stor fordel med måten man har jobbet i Forsvaret på, det å kunne omgjøre det til forretningslivet også i det å løse mål."*

Informant 6: *"I tillegg så tror jeg noe så enkelt som en 5-punktsordre har vært viktig. Der lærer du veldig tidlig å analysere en ordre og deretter tenke «Hva betyr dette for meg?»"*

Informant 3: *"PIKSIB (planlegge, iverksette, koordinere, støtte, informere, bedømme) og alle disse tingene her, det sitter jo veldig i måten jeg tenker lederskap og måten jeg jobber på."*

Informant 5: *"I Forsvaret så bruker vi ofte en mal i prosesser. Det er jo en styrke å ha ulike maler, men andre ser kanskje ikke det."*

De resterende informantene viser ikke til samme grad av konkrete prinsipper, men informant 6 uttaler å ha tatt med seg prinsippet om å være konsekvent, i tillegg til sitatet over. Informant 7 forteller om sin positive opplevelse med å etablere en lagånd og kultur som "ikke er like enkelt å finne igjen i det sivile" og beskriver dette som et prinsipp som informanten ønsker å bygge videre på for å oppnå i det sivile arbeidslivet. Dette støttes av informant 10 som sier at:

"Det å styrke samholdet ser jeg på som en nøkkelfaktor for at enheten skal lykkes."

Informant 8 forteller om "scenariotenkning" og beskriver at man skal gå gjennom forskjellige scenarier for å kunne løse utfordringene på best mulig måte – dersom noe skulle skje.

Informant 9 forteller om prinsippet om å "kjempe for de man leder", som informanten sier at er tatt med fra Forsvaret. Det kan diskuteres hvorvidt noen av disse prinsippene har sin bakgrunn ene og alene fra Forsvaret, men det er ikke noe vi kommer til å diskutere – da dette er informantene sine egne beskrivelser og opplevde erfaringer. Vi velger derfor å belyse disse utsagnene.

Generelt beskriver våre informanter at de opplever overgangen fra Forsvaret og til en sivil lederjobb med følgende; det er behov for endring i både kultur og arbeidsmetode for å lykkes. De peker på en stor forskjell i hierarki, hvor det å beordre eller stille strenge krav og/eller forventninger ikke nødvendigvis fungerer. Relasjonell ledelse viser seg derfor å være mye viktigere for å få med seg medarbeidere. Ingen av informantene uttaler at det hverken er enklere eller vanskeligere for dem å være leder i en kultur utenfor Forsvaret, men peker generelt på at kulturen er annerledes. Avslutningsvis peker de på hvordan de har tatt med seg prinsipper fra Forsvaret og gjort dem anvendelige for sin karriere utenfor Forsvaret.

4. Litteraturgjennomgang

Når vi undersøker hva tidligere militære ledere anser som viktig i overgangen til en sivil lederrolle, så blir den teoretiske analysen av lederskap veldig relevant. Forsvaret er en arena der lederskapsprinsipper er dypt forankret. De erfaringer og perspektiver som tidligere militære ledere bringer med seg kan være verdifulle i sivile lederroller. For å belyse dette vil vi se på ulike perspektiver fra en rekke anerkjente forfattere og forskere innenfor ledelse- og organisasjonsstudier, samt innenfor militær ledelse.

4.1 Militær lederutdanning og lederutvikling

I militære operasjoner – preget av ekstreme situasjoner med usikkerhet, uforutsigbarhet, risiko og kaos – er lederskapets rolle avgjørende (Johansen & Arnulf, 2023). Vi vil nå undersøke hva som gjør at Forsvaret har sin egen lederutdanning, for å deretter se på hvilken betydning lederutvikling har for militære ledere.

Forsvaret bruker hvert år enorme ressurser på å selektere, utdanne og utvikle egne ledere. Johansen & Arnulf (2023) påpeker at Forsvaret sine seleksjonskriterier til lederutdanning skiller seg fra sivile skoler. Forsvaret vurderer flere faktorer enn kun skolekarakterer, herunder personlige egenskaper som egnethet til å fungere under kriser. Ramaya et al. (2011) vender et kritisk blikk mot blant annet Forsvaret sin lederutdanning. Argumentene ligger i at konseptet ledelse og prinsippene rundt er like, uavhengig av hvor og når det praktiseres. Ramaya et al. (2011) hevder videre at praksisen for ledelse hverken endrer seg fra land til land, eller fra Forsvaret til det sivile. Dette argumentet er omstridt av ulike ledelsesteoretikere og forskere. Bakgrunnen for dette argumenterer Campbell (2010) for. Han legger hovedsakelig vekt på to ulike særegenheter som man finner ved militært lederskap, som ikke kan dekkes ved sivile ledelsesutdanninger; Det første er knyttet til Forsvaret sin kultur og organisasjon. Den andre omfatter forhold som farlige omgivelser – operasjoner og stridshandlinger – som gir unik kontekst og behov for kontekstspesifikk lederkompetanse. Forsvaret sin kjernevirksomhet foregår i rammen av å anvende militærmakt – slik som ledelse og gjennomføring av operasjoner. Dette gjør at Forsvaret prioriterer å ha egne utdanningsinstitusjoner som er sentrert rundt militær ledelse, militær kjernekompetanse og lederutdanning generelt (Johansen & Arnulf, 2023). Berdal et al. (1994) støtter dette ved å argumentere for at utdanning av gode militære ledere er den mest kritiske faktoren for at

Forsvaret skal kunne klare å møte fremtidens utfordringer. Han argumenterer videre for at den militære lederutdanningen må være preget av høy kvalitet. George Kenning (2000) på sin side argumenterer for at ledelse er en profesjon. Med dette mener han at ledelseskunnskap er noe allment som en leder kan ta med seg fra en organisasjon til en annen. Videre understreker han at et sterkt og profesjonelt lederskap er en forutsetning for at ledelsen og deres ansatte skal kunne utvikle seg. Argumentene hans kan tolkes dit at en profesjonell leder kan lede alle typer organisasjoner, på lik måte som en militær leder må kunne tilpasse seg ulike kontekster og situasjoner ut i fra om man er i fred, krise eller krig (Kvålshaugen & Amdam, 2020).

I militære operasjoner, som i sivile organisasjoner, er situasjonsforståelse og tilpasningsevne viktige elementer for utøvelse av lederskap. Johansen & Arnulf (2023) vektlegger ulike forskere sine perspektiver, hvor blant annet Endsley (1995) fremhever at militære ledere må evne å etablere situasjonsforståelse relativt raskt. Grint (2010) utfyller dette med å si at militære ledere bør evne å identifisere og vurdere ulike problemer. Videre understøtter Day et al. (2004) dette med å vektlegge behovet for beslutningstaking under press, samt evnen til å håndtere usikkerhet og risiko proaktivt. Johansen & Arnulf (2023) poengterer videre at militære ledere bør være i stand til å håndtere motstand, friksjon og ulike tilfeldigheter som oppstår. Dette krever evne til å navigere gjennom komplekse situasjoner, sikre beslutningstaking og videre sørge for at disse implementeres – helst på en måte som skaper oppslutning og tillit. For å kunne utøve denne formen for lederskap er det behov for veiledning og lederutvikling – ofte over lengre tid.

Day et al. (2004) fremhever at militær lederutvikling kan være et proaktivt tiltak for å sikre operativ evne. Lederutvikling er noe militære ledere, spesielt de som utøver operativt lederskap, blir eksponert for. Her fokuseres det på å utvikle adaptive, fleksible og tilpasningsdyktige ledere. Moldjord og Fredriksen (2017) beskriver «debrief» som den viktigste formen for lederutvikling i Forsvaret. Debrief er et tiltak for kontinuerlig læring gjennom analyse og refleksjon i etterkant av et oppdrag. Her fokuseres det primært på samarbeid, utførelse og kommunikasjon – samt eventuelle feil som er begått. Debrief er en stor del av kulturen i Forsvaret og en viktig komponent for utvikling av både team og lederskap. Johansen & Arnulf (2023) underbygger dette ved å vise til forskning som sier at ledelse må trenes, praktiseres og kontinuerlig forbedres gjennom tilbakemeldinger. Her argumenteres det for at egenskaper slik som: utadvendthet, følelsesmessig stabilitet, samvittighetsfull og å være åpen for erfaring – henger sammen med lederevner.

På den andre siden viser forskning at egenskapene alene ikke er tilstrekkelig for utøvelse av lederskap, men er avhengig av kontinuerlig utvikling. Forsvaret viser å være bevisst dette gjennom å eksponere sine militære ledere og deres enheter for debrief – ved både utdanning, trening, øving og oppdrag. Day et al. (2004) beskriver videre at militær lederutvikling har til hensikt å utvide enkeltindividers kapasitet, til mer komplekse former for lederskap i sine lederroller. Dette vil skje gjennom utvidelse av atferdsmessig, sosial og kognitiv kompleksitet. Militær lederutvikling vil i tillegg bidra til å sikre at ledere er i stand til å håndtere press og å ta beslutninger, samtidig som troverdighet og tillit blir opprettholdt (Johansen & Arnulf, 2023). Harald Sunde (2012) argumenterer for at godt militært lederskap er avgjørende på alle nivåer i Forsvaret. Han mener bakgrunnen for dette ligger i at omgivelsene, under sitt mest ekstreme, er preget av kaos, frykt og usikkerhet. Samspeillet mellom mennesker utfordres på det sterkeste under slike omgivelser, i tillegg til at de fleste individer sannsynligvis blir handlingslammet i kaos-lignende situasjoner. I slike situasjoner er det helt avgjørende å ha militære ledere som evner å opprettholde operativ handlekraft, stridsevne og som tar rasjonelle beslutninger (Johansen & Arnulf, 2023).

Oppsummert spiller lederskap en avgjørende rolle i militære operasjoner, noe som gjør at målrettet og kontekstspesifikk lederutdanning er av stor betydning. Forsvaret vektlegger personlige egenskaper og situasjonsforståelse i lederutdanningen, men dette utfordres av noen forskere. Noen argumenterer for universelle ledelsesprinsipper, mens andre peker på unike militære aspekter. Militært lederskap krever evne til rask situasjonsforståelse, motstand mot friksjon, samt håndtering av press og risiko. Kontinuerlig lederutvikling er viktig for å styrke disse ferdighetene. Videre beskrives viktigheten av debrief for kontinuerlig læring. Målet med lederutvikling er å styrke lederen sin kapasitet og tillit, spesielt ved stressende situasjoner under press. Forsvaret har derfor som intensjon å utvikle robuste ledere på alle nivåer – for å møte utfordringer preget av usikkerhet og kaos.

4.2 Robusthet og beslutningstaking

«Intet skader mere en hærs moral enn tvil om førerens dyktighet» (Angell, 1995 (org. 1914)).

Militære ledere sin mentale tilstand og personlige egenskaper har direkte påvirkning på soldaters motivasjon og ytelse. En annen sentral del ved militært lederskap som Sweeney et al. (2011) tar opp er evnen til å kunne ta gode etiske, moralske og operasjonelle beslutninger

– samtidig som man er preget av kampstress eller operasjonelt stress. Dette krever at militære ledere evner å regulere hva de føler og tenker om tildelte oppdrag. Konsekvensen av at en militær leder ikke evner å gjøre dette er redusert mestringstro, kampmotivasjon, svakere lederskap, og dårligere moralske- og etiske beslutninger. Militære ledere som havner i slike situasjoner vil oppfattes som mindre troverdige, som videre vil påvirke de undergitte sin vilje og evne til å løse oppdrag. Med disse faktorene som bakteppe argumenterer Sweeney et al. (2011) for at mentalt robuste ledere vil vurderes som mer troverdige i krevende situasjoner av sine soldater. Det er derfor viktig at militære ledere har gode strategier for stressmestring og mestringstro. Johansen & Arnulf (2023) understøtter dette med å referere til forsvarssjef general Eirik Kristoffersen, som fremhever at kjernen i militært lederskap er evnen til å fungere når omgivelsene er preget av kaos. Dette indikerer at militære ledere skal kunne opprettholde ro i utfordrende situasjoner. For å tilføye et kritisk blikk, ønsker vi å understreke at dette hovedsakelig er relevant for militære ledere som utøver operativt lederskap. Olsen og Espevik (2009) baserer operativt lederskap på en antagelse om at omgivelsene er ustabile og delvis uforutsigbare, slik at evnen til å ta initiativ, fravike prosedyrer og å lære hurtig blir avgjørende for å løse det operative oppdraget (Einarsen & Skogstad, 2002). Dette stemmer overens med Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020), som vektlegger situasjonsforståelse, tilpasningsevne og etiske hensyn. Situasjonsforståelse og tilpasningsevne fremheves som kritiske elementer ved militært lederskap, og disse egenskapene krever både individuell og kollektiv robusthet. Gode militære ledere er kjent for å ta på seg vanskelige oppgaver, evner å analysere komplekse situasjoner, vurderer alternative handlemåter, samt evnen til å tilpasse seg skiftende forhold raskt. Robusthet spiller en sentral rolle i denne sammenheng (Forsvarsstaben, 2020).

Skre (2021) beskriver mental robusthet med hvor mye belastning et menneske tåler, som videre inkluderer ulike reaksjoner på belastning. Å være mental robust handler derfor om å være motstandsdyktig. Bartone (2012) støtter dette ved å henvise til militære studier som viser at personell med høye nivåer av hardførhet under militær utdanning, fredsoperasjoner eller kampsituasjoner rapporterer bedre psykisk helse. I tillegg viser disse studiene at robuste soldater opplever mindre stress i vanskelige situasjoner. Det kan derfor argumenteres for at det er viktig at militære ledere er robuste, slik at de evner å takle stress, motgang og usikkerhet på en konstruktiv måte. På en annen side er kollektiv robusthet viktig. Dette gjelder spesielt i arbeidet med å skape en organisasjonskultur som fremmer samarbeid. Kollektiv robusthet innebærer at militære ledere må legge til rette for og utvikle tillitsbaserte

relasjoner, felles mål og en kultur for læring. En slik kultur legger grunnlag for samarbeid og beslutningstaking (Forsvarsstaben, 2020). Dette støttes av Wong et al. (2003) som uttaler at samhold er den viktigste årsaken til soldaters kampmotivasjon.

Colbjørnsen (2004) vektlegger tilpasningsdyktighet og åpenhet i møte med endring og usikkerhet i sitt perspektiv. Dette understøtter behovet for relasjonelt lederskap, som er essensielt for å håndtere komplekse situasjoner. Han argumenterer for at ledere spiller en sentral rolle i det å håndtere usikkerhet. Han legger trykk på at lederen sin evne til å skape et miljø preget av åpenhet og tilpasningsdyktighet er viktig. I tillegg til at lederskapet har en stor påvirkning på utvikling av samhold i grupper. Reed (2014) mener det er essensielt at det eksisterer tillit mellom lederen og medarbeiderne for utvikling av samhold. Dersom miljøet ikke er preget av tillit – eksempelvis grunnet destruktivt lederskap – så vil utvikling av samhold og opprettholdelse av tillit være svært krevende. Forsvaret kan kritiseres for de mange eksemplene som media har publisert de siste årene. I flere av sakene belyses enkeltpersoner i Forsvaret som besitter militære lederstillinger. Sakene handler om alt fra destruktivt lederskap til mobbing og seksuell trakassering. Konsekvensene kan være mange. For å nevne noen så kan destruktivt lederskap påvirke operativ evne og ønske om robusthet i oppdragsløsning, gjennom å svekke alt fra tillit, samhold og vilje til å løse oppdrag (Johansen & Arnulf, 2023).

En annen faktor Colbjørnsen (2004) tilskriver ledere er emosjonell intelligens. Han argumenterer for at ledere med innsikt i egne og andres følelser kan bidra til å skape et arbeidsmiljø som fremmer samarbeid, kreativitet og problemløsning. Forskerne Einarsen & Skogstad (2002) legger til en annen tilnærming, hvor de i stor grad vektlegger studien til Kirkpatrick & Locke fra 1991. Studien det refereres til identifiserte seks distinkte områder hvor ledere skiller seg fra ikke-ledere. Egenskapene som fremmes der er: selvtillit, driv, motivasjon for ledelse, ærlighet og integritet, kognitive evner og fagkunnskap. Einarsen & Skogstad (2002) støtter studien ved å understreke at de nevnte egenskapene danner grunnlag for effektiv ledelse. Videre påpeker de at medarbeiderne som deltok i studien verdsatte følgende personlige egenskaper hos lederne: empati, fleksibilitet, selvtillit og selvstendighet. Med dette som bakgrunn understreker Einarsen & Skogstad (2002) betydningen av at ledere bør utvikle et bredt spekter av egenskaper for å lykkes i lederrollen. Dette blir spesielt viktig for militære ledere som skal stå i situasjoner preget av usikkerhet. I slike situasjoner er det ikke bare behov for å være en effektiv leder, men også ha evnen til å tenke analytisk og

handle raskt under press. Behovet for robusthet og beslutningsdyktighet er derfor til stede – noe dagens sikkerhetspolitiske verdensbilde gir en påminnelse om.

En bakside ved å være leder er det paradoksale fenomenet med ensomhet – som viser seg å være spesielt utbredt blant ledere. Dette er en konsekvens som mange ledere blir eksponert for, til tross for de omfattende nettverkene de har etablert rundt seg. Forskere hevder at dette er en følge av presset og ansvaret som følger med en lederrolle (Einarsen & Skogstad, 2002). I forlengelsen av dette understreker Mongstad (2022) viktigheten av at ledere prioriterer selvrefleksjon. Kontinuerlig utvikling er viktig for å kunne stå stødig i lederrollen og videre være en robust leder. Dette peker på betydningen av å ha god forankring i egne verdier og en indre trygghet, for å videre kunne håndtere utfordringer og inspirere andre til å følge ens egen ledelse. Mongstad (2022) støtter perspektivene til Kirkpatrick & Locke (1991) når det kommer til egenskaper som de fleste ledere har; nemlig et driv og rastløshet som kontinuerlig styrer dem fremover. Dette peker på en iboende energi og motivasjon, som er viktig å styre for å unngå overarbeid og utbrenthet. Det er nok individuelt hvorvidt ulike militære ledere føler at de er overarbeidet, men det som omfavner et større flertall er at Forsvaret sin kontekst blir stadig mer kompleks, dynamisk, tvetydig og usikker (LeBoeuf, 2013). For å kunne håndtere sammenfallende trusler, adaptive utfordringer og åpne problemer, så kreves tilpasningsdyktige og adaptive ledere som er i stand til å ta initiativ. Militære ledere er derfor opplært til å primært utøve oppdragsbasert ledelse, som vektlegger situasjonstilpasset og balansert lederskap. Oppdragsbasert ledelse medfører desentralisert beslutningstaking i komplekse og dynamiske omgivelser. I denne typen lederskap er gjensidig tillit mellom leder og undergitte viktig (Forsvarsstaben, 2020). Mongstad (2022) støtter dette ved å fremme at ledelse er en prosess som skapes i samspill med medarbeidere og som påvirkes av ulike faktorer i arbeidsmiljøet.

I den moderne arbeidsverdenen – hvor kompleksiteten bare øker – står sivile ledere på mange måter ovenfor lignende utfordringer som deres militære kollegaer. Sivile ledere står ovenfor et samfunn med økt konkurranse, utvikling av teknologi, heving av priser, økt arbeidsledighet, knapphet på ulike ressurser og økt fokus bærekraftige løsninger. På den andre siden har militære ledere de senere årene fått en realitetssjekk, spesielt med tanke den økte spenningen i verdensbildet – primært med tanke på krigen i Ukraina. Dette er alle faktorer som påvirker ledere og hvordan de forholder seg til beslutningstaking og utøvelse av lederskap. Hole & Haugen, Mintzberg, Karp og Binney et al. bidrar her med ulike

perspektiver som utfyller hverandre. Hole & Haugen (2015) fremhever viktigheten av kommunikasjon og argumentasjon ved beslutningstaking, mens Mintzberg (2013) peker på viktigheten av praktisk erfaring og den komplekse dynamikken en leder må forholde seg til i lederrollen. Karp (2019) og Binney et al. (2013) legger til aspekter som ansvarlighet, det å være autentisk og selvbevisst i utøvelsen av lederskapet. Et sentralt poeng ved Hole & Haugen (2015) sitt perspektiv er at ledere må finne en balanse mellom å lytte til medarbeidere og å følge egen plan. En slik balanse vil kunne bidra til å skape mer robuste løsninger og fremme suksess. Mintzberg (2013) støtter dette gjennom å beskrive at ledelse handler om å kontrollere, håndtere, tenke og lede – i tillegg til å fatte beslutninger og utføre spesifikke oppgaver. Videre vektlegger han den vedvarende tilstedeværelsen av stress og press som ledere opplever, og argumenterer for at dette er konstante utfordringer som ledere må håndtere. Et annet viktig poeng fra Mintzberg (2013) er viktigheten av praktisk erfaring. Han argumenterer for at ledelse ikke utelukkende kan læres gjennom teori, men at ledere ofte må eksponeres for ulike utfordringer og lære fra disse. Betydningen av praktisk erfaring og dens relevans mot militært lederskap vil utdypes i et senere kapittel. I forlengelsen av Mintzberg (2013) sitt perspektiv bidrar Karp (2019) med noen perspektiver. Han fremhever hvorfor en leder må ta ansvar, ikke bare for suksess, men også for mislykkede handlinger og feil. Et viktig poeng her er at ansvarlighet er ufravikelig – spesielt for å kunne utøve effektivt lederskap. Karp (2019) poengterer deretter viktigheten av å bygge tillit og å etablere et positivt forhold til de man leder. I dagens komplekse arbeidsmiljø må ledere være både fleksible og tilpasningsdyktige i møte med utfordringer. Det kommer frem når man ser på de mange barrierene ledere står ovenfor – herunder ressursmangel, stress, endringspress og målkonflikter. I tillegg til å bruke tid på relasjoner må ledere bruke betydelige ressurser på å administrere, delta i møter, rapportere og håndtere i ulike konflikter. For at ledere skal mestre alle disse ulike momentene, er tydelig lederskap og robusthet viktig – og ikke minst en forutsetning for å kunne navigere suksessfullt. Binney et al. (2013) støtter opp under dette ved å fremheve at ledere i større grad må være komfortable med å være «gode nok» – i stedet for å strebe etter perfektjon. Ledere er ofte påvirket av tidligere erfaringer og medarbeidernes ulike håp og frykt. Dette underbygger behovet for kontinuerlig refleksjon i lederskapet.

Oppsummert har vi nå sett på ulike teoretiske perspektiver på militært og sivilt lederskap med fokus på robusthet, beslutningstaking og ledelse under press. Sentrale temaer som viser seg å være av betydning er: mentalt robuste ledere, kollektiv robusthet, tilpasningsdyktighet, emosjonell intelligens, og ensomhet blant ledere. Vektlegging av mentalt robuste ledere

fremheves av flere forskere, mens betydningen av samhold i militære avdelinger trekkes frem av andre. I det mer sivile lederskapet understrekes viktigheten av kommunikasjon og balanse ved beslutningstaking, samt betydningen av tillitsbygging og det å være ansvarlig.

Perspektivet om å være “god nok” som leder tilføres også diskusjonen. Vi trekker derfor noen paralleller mellom militært og sivilt lederskap, hvor ulike perspektiver bidrar til en helhetlig forståelse av lederskap, robusthet og beslutningstaking. Samlet sett hevder vi at kontinuerlig læring, refleksjon, praktisk erfaring og evnen til å være analytisk er viktig for effektivt lederskap under press.

4.3 Ingen ledelse uten følgerskap

“Ledelse kan ikke oppstå uten følgere, og ledere er avhengig av sine følgere for å lykkes”
(Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985).

Johansen & Arnulf (2013) omtaler ledelse generelt og militær ledelse spesielt, som et komplekst fenomen som berører mange personlige, sosiale og organisatoriske prosesser. Videre poengterer de at lederskap er et samspill mellom individer som har en felles hensikt om å nå definerte mål. Antonakis & Day (2018) støtter dette ved å argumentere for at ledelse handler om mennesker og deres relasjoner. Det legges derfor vekt på at ledelse er noe som foregår mellom mennesker, med en hensikt å oppnå noe i fellesskap, noe som støttes av Binney (2013) som beskriver det som en sosial prosess. Et sentralt poeng her er at ledelse er avhengig av følgerskap for å kunne realiseres, og at de eksisterer i en symbiose (Karp, 2019). I tillegg er lederen sitt samarbeid med sine følgere avgjørende for lederen sin suksess (Johansen & Arnulf, 2023).

Ifølge Truman (referert i Bass & Stogdill, 1990) er en leder en person som får andre til å gjøre noe de selv ikke ønsker å gjøre – og at lederen i tillegg får personen til å like det. For at dette skal være mulig er en god relasjon mellom leder og medarbeidere viktig, noe både Binney (2013) og Mongstad (2022) skriver. Kombinasjonen av hvilket oppdrag man står ovenfor, sammen med typen relasjon man har, er sentrale faktorer som påvirker hvorvidt en leder kan lede effektivt. Dette underbygges av et sitat fra general Stanley McChrystal, hvor han sa at: “Ledelse er en funksjon av de som ledes og konteksten de opererer i” (Johansen & Arnulf, 2023). Colbjørnsen (2004) støtter dette ved å legge vekt på at ledelse primært handler om å håndtere mennesker. Han definerer god ledelse som evnen til å engasjere og motivere

medarbeidere for å oppnå organisasjonen sine målsetninger, mens Mintzberg (2013) utvider utsagnet ved å si at det handler om å frigjøre og muliggjøre potensialet. Videre fremhever Colbjørnsen (2004) viktigheten av å skape et inkluderende og støttende miljø som gir medarbeiderne følelsen av å bli verdsatt, noe Mongstad (2022) kaller for “menneskelig lederskap”. Dette vil bidra til at medarbeiderne sine behov blir ivaretatt, som ofte gir innsats og lojalitet tilbake. Colbjørnsen (2004) fokuserer derfor på forståelse av medarbeiderne sine behov og motivasjon – som også er relevant for militære ledere å vektlegge i oppdragsløsning. Det å kunne identifisere og imøtekomme behov kan bidra til å skape et positivt arbeidsmiljø, som igjen fremmer produktivitet og trivsel. Colbjørnsen (2004) vektlegger derfor betydningen av å etablere sterke relasjoner basert på respekt og empati. Her kommer det tydelig frem hvor viktig det er at lederen har en følelsesmessig intelligens i utøvelsen av sin rolle. Militære ledere skal være godt rustet for å håndtere og identifisere ansatte sine ulike behov – som følge av deres praktiske lederutdanning, lederutvikling og erfaring.

Kolditz and Pfeifer (2007) mener at vektlegging av faglig kompetanse hos lederen er viktig når det kommer til følgerskap. Mayer, Davis & Schoorman (1995) sier også at det må være fagkunnskap og kunnskap om bedriften for at det skal kunne være tillit. Faglig kompetanse kan kobles til ønsket om å mestre basale verdier eller å overleve i en risikofylt kontekst. Det vil derfor kunne ha negative konsekvenser dersom medarbeidere opplever at lederen mangler tilstrekkelig faglig kunnskap til å løse de gjennom oppdragsløsning (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, s. 720). Konsekvensen av manglende faglig kunnskap vil kunne påvirke lederen sin innflytelse og evne til å motivere i ulike situasjoner. Når det er snakk om faglig kunnskap og lederrollen, er Forsvaret høyst relevant for dette. Det militære karrieresystemet er konstruert for hyppige jobbrotasjoner, hvor ledere er innom flere lederjobber i løpet av karrieren. Her legges det til rette for variasjon i forhold til både jobbinnhold, kontekst og nivå. Jobbrotasjonen har på flere vis fungert som et lederutviklingstiltak for den enkelte leder. Til tross for dette så kritiseres praksisen med hyppig jobbrotasjon av flere. Lacerenza et al (2017) argumenterer med at denne praksisen foregår relativt løsrevet fra praksisdomenet “leder”, i tillegg til at det betinger at ledelse som fenomen er generelt. Forsvaret har tradisjonelt utdannet generalisten, også når det kommer til ledelse. Det utvikler seg derimot til å bli en mer spesifikk og målrettet lederkompetanse, hvor man forlater ideen om at «har man ledet noe, så kan man lede alt» (Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph, & Salas, 2017). Dette henger sammen med at samfunnet blir preget av en generell spesialiseringstrend – som treffer den

militære profesjonen. Det er derfor et økende behov for at ledere behersker domenet de skal lede, i tillegg til at de har spesialistkunnskap og innehar evnen til å lede spesialister (Johansen & Arnulf, 2023).

Forsvarsstaben (2020) har mange synspunkter når det kommer til ledelse og følgerskap. I Forsvaret anses ledelse som essensielt for å oppnå målsetninger og samarbeid innad i organisasjonen. Forsvarsstaben (2020) beskriver militært lederskap ved at det handler om å mobilisere mennesker til felles innsats. Dette innebærer å erkjenne at ledelse er et resultat av samarbeid, fremfor individuelle handlinger. Et annet poeng som er viktig i Forsvaret, er betydningen av det å være en rollemodell. Forsvarsstaben (2020) fremhever at det i stor grad legges vekt på at militære ledere skal være rollemodeller for de rundt seg. Dette inkluderer at lederen skal fokusere på verdier, respekt, praktisk lederskap og felles innsats. I tillegg skal en militær leder prioritere fellesskapets interesser over individuelle behov. Perspektivet fremhever nødvendigheten av å bygge tillit – gjennom ærlighet og konsekvent atferd. Mongstad (2022) refererer til hvordan Cunliffe vektlegger konseptet «menneskelig lederskap» i sitt perspektiv. Her tydeliggjøres behovet for at ledere må vise omsorg og forståelse overfor sine ansatte, som videre vil bidra til å skape et støttende arbeidsmiljø. Ivaretagelse av medarbeidere sin trivsel og engasjement vil være positivt for å oppnå organisasjonens mål på lang sikt. Dette støttes av forskningen til Galsø et al. (2006) som undersøkte hvilken innvirkning emosjonsregulering hadde på medarbeidere og deres ledere. De rapporterte om at emosjonsregulering bidro til å styrke forholdet mellom medarbeidere og leder, i tillegg til å bevare et godt arbeidsmiljø (Einarsen & Skogstad, 2002). Hole & Haugen (2015) støtter dette gjennom sitt perspektiv på tillitsbygging. Han understreker betydningen av å etablere en kultur preget av tillit, i tillegg til å vektlegge viktigheten av å oppmuntre til refleksjon – for å fremme nytenkning og læring. Disse faktorene er relevante for å bygge tillit blant ansatte og fremme en kultur preget av forbedring, som vil styrke læringsmiljøet (Hole & Haugen, 2015). Mintzberg (2013) sin tilnærming fokuserer på inspirasjon og samarbeid i utøvelsen av lederskap. Det å engasjere og påvirke ansatte gjennom inspirasjon og «eksemplets makt» – i den hensikt å mobilisere medarbeiderne mot felles mål pekes på som viktig. «Eksemplets makt» er et militært begrep for rollemodell. Forsvarsstaben (2020) støtter opp under dette ved å argumentere for at militære ledere utøver lederskap ved å bruke seg selv som person og eksempel. Videre utdyper de at militære ledere skal fremstå som rollemodeller gjennom å bruke personlige kvalifikasjoner. Argumentet bak å bruke seg selv som eksempel ligger i å utøve innflytelse og å skape mening – gjennom verdier, normer,

sosiale relasjoner og kompetanse. Karp (2019) utfordrer dette synspunktet ved å si at det er følgerne som legger grunnlaget for at en leder kan utøve lederskap. Han vektlegger betydningen av gjensidig tillit mellom ledere og følgere. Det å anerkjenne og verdsette følgerne sine bidrag til organisasjonens suksess, i tillegg til å opprettholde gjensidig respekt er viktig for god ledelse. Binney et al. (2013) sitt syn på å være autentisk og konsekvent i lederrollen understreker viktigheten av å bygge tillit og samarbeid. Perspektivet fremhever behovet for å være til stede, tilgjengelig og ansvarlig for avdelingen over tid – for å kunne oppnå suksess.

Samlet sett har vi nå undersøkt ulike teoretiske perspektiver på følgerskap og ledelse, med hovedfokus på militær ledelse. Ledelse anses som et samspill mellom individer med felles mål – hvor relasjon og samarbeid er sentrale nøkkelfaktorer. Det legges vekt på at ledelse er avhengig av følgere for å lykkes, noe som underbygger viktigheten av å ha menneskelige relasjoner. Faglig kompetanse hos ledere, spesielt i militære sammenhenger, fremheves som viktig. Det pekes videre på at militære ledere må være rollemodeller og prioritere fellesskapets interesser. Gjensidig tillit mellom leder og følgere, sammen med det å være autentisk og konsekvent i lederrollen, vektlegges som viktig for å bygge samarbeid og tillit. Vi hevder derfor at militært lederskap krever en balansert tilnærming, hvor både lederen og følgerne sine behov blir ivaretatt. I tillegg til at faktorer som tilstedeværelse, tillit og engasjement er av betydning for å skape felles innsats.

4.4 Resultat- og oppdragsorientert klarhet

Frem til nå har vi undersøkt flere aspekter ved militært lederskap spesielt, men også lederskap generelt. Det som viser seg å være unikt for militært lederskap er konteksten militære ledere kan bli eksponert for, spesielt ved operasjoner og stridshandlinger. Unik kontekst gir behov for kontekstspesifikk lederkompetanse. I forlengelsen av dette ønsker vi å undersøke hva litteraturen sier om militære ledere og deres resultat- og oppdragsorientert klarhet.

Først ønsker vi å forklare hva vi legger i begrepene som styrer dette delkapittelet.

Resultatorienteringen betyr i denne sammenheng egenskaper slik som å være målbevisst, lojal til oppdrag, handlekraftig, effektiv, og det å ha fokus på å oppnå ønskede resultater. Med begrepet *oppdragsorientert klarhet* mener vi at lederen har evnen til å ha en klar forståelse av

tildelte oppdrag. Begrepet omfatter også evnen til å håndtere oppdraget i ulike målbare deler, i tillegg til å kunne formidle dette på en tydelig måte ovenfor undergitte.

Huntington (1981) legger trykk på betydningen av klare og målbare målsettinger ved militære operasjoner. Videre understrekes behovet for at militære ledere klart og tydelig kommuniserer hva oppdragets omfang og mål er. Også Binney (2013) trekker frem viktigheten av at ledere klarer å kommunisere “den nye retningen” for organisasjonen, slik at alle forstår visjonen og er dedikert til måloppnåelsen. Huntington (1981) mener at militære enheter kan jobbe mot felles mål – på en koordinert måte. Forsvarsstaben (2020) støtter dette ved å løfte frem oppdragsorientert lederatferd som et viktig prinsipp innenfor resultat- og oppdragsorientert klarhet. Oppdragsorientert lederatferd bidrar primært til å skape pålitelige arbeidsprosesser og å øke effektivitet. Dette inkluderer planlegging og fordeling av ressurser for å gjennomføre oppgaver. Andre eksempler på oppdragsorientert lederatferd er klargjøring av mål, oppfølging av arbeid, ansvarsområder, kvalitet på utførelse, og iverksette ulike tiltak på problemer som oppstår underveis. Forsvarsdepartementet (2016) beskriver det samme, men på en litt annen måte. De uttrykker at resultat- og oppdragsorientert klarhet er en del av de grunnleggende elementene ved militært lederskap. Her påpekes viktigheten av at militære ledere utøver effektivt lederskap, slik at de kan planlegge og gjennomføre operasjoner i fred, krise og krig. Militære ledere skal dermed kunne håndtere motstand, usikkerhet og tilfældigheter som oppstår – samtidig som de skal evne å ta avgjørelser og sikre oppslutning rundt disse. Det er med andre ord komplekse utfordringer og krav som stilles, noe som understreker viktigheten av klare rammer og veiledning (Johansen & Arnulf, 2023).

Karp (2019) forteller om uformell læring som den viktigste læringen på en arbeidsplass, som viser til at ikke alt kan læres ut ifra bøker, i tillegg til at det er en modningsprosess. Wallace et al. (2021) støtter dette ved å beskrive militært lederskap som en erfaringsbasert prosess som krever modning, personlig egnethet og faglig utvikling. Ofte ligger det både utdanning, trening, øving, lederutvikling og praktisk erfaring til grunn for god utøvelse av lederskap og det å være resultat- og oppdragsorientert. Huntington (1981) beskriver følgende: «En offisers oppgave inkluderer å organisere, utstyre og trene sin avdeling, å skulle planlegge aktiviteter og å gi retning innenfor operasjonene som skal utføres i strid». Dette underbygger behovet for at militære ledere har egenskapene som er beskrevet under resultatorientering – målbevisst, lojal til oppdrag, handlekraftig, effektiv, og fokus på å oppnå ønskede resultater. Haslam (2004) beskriver i større grad viktigheten av oppdragsorientert klarhet. Han legger vekt på

forståelse av oppdrag og hvordan språket påvirker kommunikasjonen mellom mennesker. Språk og kommunikasjon er viktig for meningsdannelse, som videre er viktig for å skape både oppslutning og innsats mot felles mål. Drath et al. (2008) støtter dette og underbygger poenget med egne argumenter. De vektlegger i enda større grad betydningen av å skape felles forståelse om hva som skal oppnås, hvordan det skal gjøres, og hvorfor – som er spesielt viktig for å kunne skape forpliktelse, samhandling og retning. Åpen, ærlig og trygg kommunikasjon er videre noe Forsvarsstaben (2020) vektlegger i sitt perspektiv – hvor hensikten er å fremme situasjonsforståelse og ansvarfølelse overfor tildelte oppdrag. Det settes også lys på betydningen av at militære ledere etablerer klare intensjoner og rammer for undergitte. Hensikten med klare rammer er å la medarbeidere operere effektivt innenfor en tydelig «høyre- og venstre begrensning». Dette reflekterer og underbygger tanken om at ledere med resultat- og oppdragsorientert klarhet vil sikre at oppdrag blir løst på en tilfredsstillende måte.

Vi tar momentene ovenfor med oss videre og utfyller dem med Colbjørnsen (2004) sine perspektiver. Colbjørnsen (2004) beskriver at det å oppnå resultater er en av kjernefunksjonene ved lederskap – både militært og sivilt. Han legger vekt på viktigheten av tydelig kommunikasjon rundt målsetninger og videre betydningen av å skape forståelse rundt disse. Colbjørnsen (2004) poengterer at ledere må ha myndighet til å kunne påvirke resultatene de blir målt på, noe Karp (2019) beskriver som legitimitet som må fortjenes. Dette underbygger ikke bare behovet for å sette mål, men også for å ha autoritet til å sikre målrettede handlinger på veien mot målet. Colbjørnsen (2004) mener at aktivt lederskap bidrar til å sikre at organisasjonen beveger seg mot sine felles mål. Med aktivt lederskap menes blant annet det å håndtere usikkerhet. Dette understreker behovet for at ledere både inspirerer og veileder ansatte i riktig retning – herunder gi faglig. I den forbindelse er det viktig at militære ledere er tydelige og inspirerende i sin formidling, slik at de evner å oppnå mål. Dette indikerer at militære ledere må være i stand til å formulere og kommunisere mål på en tydelig og målrettet måte – for å videre kunne lede sine undergitte mot suksess. Dette er nødvendigvis ikke unikt for militære ledere, men vi velger likevel å vektlegge dette som en viktig faktor i oppgaven.

Forsvarsstaben (2020) sier også at en leders jobb, blant annet, er å angi retning og å sette mål. For å gjøre dette, kreves det initiativ og handlekraft. Mintzberg (2013) støtter dette ved å si at: “Når man skal utøve lederskap, skal man være handlekraftig og ikke være tvilende.”

Dette blir også støttet av Karp (2019) som sier at: “Flere prototypiske egenskaper og ferdigheter som en leder har; er å være initiativrik, beslutsom og ha vilje til å ta ansvar.” Disse kvalitetene som det pekes på at en leder bør inneha, kan også antyde at en leder må være målbevisst og opptatt av måloppnåelse.

Oppsummert har vi nå undersøkt hva litteraturen sier om militært lederskap med fokus på resultat- og oppdragsorientert klarhet. Egenskaper som målbevissthet og effektivitet, sammen med tydelig kommunikasjon av oppdragets mål og omfang, har vært sentrale temaer. Studier har fremhevet nødvendigheten av klare målsettinger og tydelig kommunikasjon for å fremme samarbeid og å øke effektiviteten. Bidrag fra ulike forskere har understreket betydningen av å skape felles forståelse og forpliktelse gjennom klar kommunikasjon. Perspektiver som legger vekt på tydelig kommunikasjon av mål – både i militært og sivil lederskap – blir fremhevet. Oppsummert indikerer litteraturen at resultat- og oppdragsorientert klarhet er viktig for militært lederskap. Dette oppnås gjennom klar formidling av oppdrag, tydelige mål, håndtering av usikkerhet og etablering av felles retning og forpliktelse.

4.5 Militær kultur og hierarki

Militære operasjoner kan foregå i unike kontekster preget av særegne kulturelle og hierarkiske strukturer. Vi vil nå undersøke den militære kulturen og hierarkiet, for deretter å undersøke hvordan disse faktorene påvirker militær ledelse.

Bang (2013) viser til Schein (2010) som definerer organisasjonskultur med å beskrive følgende: «Et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den håndterer sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene» (Bang, 2013). Forskning viser at det er spesielt tre forhold som er viktig for den militære kulturen, men som samtidig utfordrer den. Forholdene er: mangfold, de norske verdiene og den kulturelle fragmenteringen som har vært fremtredende de siste årene – som er en konsekvens av det økende mangfoldet. Dette stemmer godt overens med hvordan Haaland et al. (2021) beskriver Forsvaret sin kultur: “Forsvaret skal ideelt sett gjenspeile samfunnet det er satt til å tjene.”

Den militære kulturen er dypt forankret i verdiene plikt, lojalitet og ære. Verdiene utgjør ikke bare et sett med retningslinjer, men danner også kjernen i den militære identiteten (Johansen & Arnulf, 2023). Born (2006) beskriver at Forsvaret sin ytre profesjonsdimensjon er sterkt verdiforankret, som følge av at Forsvaret er den sentrale voldsaktøren for monopolet. Verdiforankring skal sikre at Forsvaret ikke går seg moralsk vill, og kan dermed beskrives som vernet mot en slik villfarelse. Det som skal ivareta den ytre profesjonsdimensjonen er forsvarssektoren sine kjerneverdier – vidsyn, åpenhet og RAM. RAM står for respekt, ansvar og mot – som er Forsvaret sine kjerneverdier. Den andre dimensjonen som er av betydning, er Forsvaret sin indre profesjonsdimensjon. Forsvarets stabsskole (2007) argumenterer for at den indre profesjonsdimensjon har utspring i krigens krav, herunder vilje til å kjempe og ikke godta nederlag. Dette er faktorer som er avgjørende i krig og som er særlig relevant ved utøvelse av operativt lederskap. Kulturen i Forsvaret vektlegger disiplin og samhold, noe som bidrar til å skape følelse av fellesskap, formål og derav styrker båndene mellom individer (Johansen & Arnulf, 2023). På den andre siden argumenteres det for at ledelse skjer når lederen er i stand til å kommunisere med følgerne sine grunnleggende etiske verdier. Han påpeker at når lederen er i stand til dette så vil man kunne mobilisere medarbeidere til å yte utover det som er forventet (Johansen & Arnulf, 2023).

Hierarkiet i Forsvaret har en tydelig og ufravikelig struktur – som reflekterer den klare fordelingen av makt og ansvar. Den hierarkiske strukturen er avgjørende for effektiv kommando og kontroll. Autoritet og lydighet er fundamentale prinsipper som opprettholdes gjennom hierarkiet. Det er videre en forventning om at ordre blir fulgt (Einarsen & Skogstad, 2002). Halvorsen (2018) argumenterer for at den norske lederstilen gir et fortrinn når det gjelder å håndtere oppdrag og relasjon. Han legger vekt på at dette kommer av den ofte korte avstanden mellom øverste og nederste ledd i hierarkiet – hvor lederen ikke bare må akseptere å bli utfordret, men også legge til rette for høy grad av medbestemmelse. I forlengelsen av dette fremhever Einarsen & Skogstad (2002) at makt og innflytelse er viktige verktøy for å styre undergitte mot mål. Binney et al. (2013) og Einarsen & Skogstad (2002) diskuterer videre hvilken rolle makt har i utøvelse av lederskap. Her advarer Einarsen om at makt er et tveegget sverd og vektlegger derfor viktigheten av å balansere autoritet og ansvarlighet. Mongstad (2022) påpeker at makt hverken er godt eller ondt i seg selv, men avhenger av organisasjonskultur og kontekst. Dette underbygges av May (1979), som definerer sosial makt ved å si at det handler om evnen til å enten skape eller stanse endring (Einarsen &

Skogstad, 2002). Her mener Binney et al. (2013) at det er hierarkiske strukturer og ulike maktforhold som former lederne sin praksis, og derav ansatte sin opplevelse av autoritet.

Forskere diskuterer at militær ledelse i Forsvaret krever en spesiell balanse mellom autoritet og empati, samt struktur og fleksibilitet. Det stilles krav om at militære ledere skal være i stand til å motivere, inspirere og veilede sine soldater, samtidig som at disiplinen blir opprettholdt. Den militære kulturen er preget av lydighet, som videre styrker den hierarkiske strukturen (Johansen & Arnulf, 2023). En annen unik faktor ved Forsvaret sin kultur, er det kontinuerlige fokuset på trening og øvingen av ulike scenarioer. Det er enkelte andre profesjoner som har tilnærmet likt fokus, hovedsakelig politi og brannvesen. Hensikten med slik trening og øving er å utvikle både den operative utførelsen og lederskapet på flere nivåer. Grunnlaget ligger ved å gjøre militære ledere og deres operatører best mulig rustet til en eventuell skarp situasjon i fremtiden – enten ved krise eller krig. Ifølge Grossman (2008) vil automatisering av ferdigheter bidra til at mennesker evner å opprettholde et høyt effektivitetsnivå – selv under høy aktivitet og press (Einarsen & Skogstad, 2002). Colbjørnsen (2004) og Einarsen & Skogstad (2002) er enige om at samspillet Forsvaret har mellom hierarki, kultur og ledelse er unikt. Dette begrunnes blant annet ved at militært lederskap krever en unik tilnærming som hensyntar den spesifikke konteksten som Forsvaret opererer i. Det er derfor essensielt at ledere i Forsvaret ikke bare er kompetente innen strategi og taktikk, men også innehar evnen til å inspirere, motivere og veilede i utfordrende situasjoner. Wong (2003) understøtter dette med sitt argument om at samhold anses som en av de viktigste årsakene til soldaters kampmotivasjon.

Mongstad, Mintzberg og Karp bidrar på hver sin måte til forståelse av kultur, verdier og hierarki i arbeidsmiljøet – og ved lederskapet til moderne organisasjoner. Mongstad (2022) understreker viktigheten av å skape et arbeidsmiljø med en kultur preget av læring og kontinuerlig forbedring. Dette støttes av moderne teorier om lærende organisasjoner. Serengi (1990) beskriver lærende organisasjoner ved at de kontinuerlig tilpasser og forbedrer seg gjennom kunnskapsdeling og refleksjon (Mongstad, 2022). Mintzberg (2013) på sin side fremhever hvordan lederen sine handlinger og organisasjonen sin kultur påvirker beslutningsprosesser og atferdsmønstre. Han understreker viktigheten av at ledere skaper et arbeidsmiljø som fremmer deltakelse og inkludering. Karp (2019) støtter opp under dette ved å trekke frem det han omtaler som det «særnorske fenomenet», hvor medarbeidere blir

involvert i beslutningsprosesser. Videre peker han på hvordan kulturelle normer kan forme beslutningskonteksten og påvirke lederne sine handlinger.

Militære organisasjoner skiller seg fra sivile organisasjoner ved sin unike kultur og hierarkiske struktur. En dyp forståelse av det unike ved militær kultur og hierarki, samt behovet for en tilpasset tilnærming til ledelse, er viktig for å utvikle robuste ledere og organisasjoner som evner å møte de utfordringer som følger med Forsvaret (Einarsen & Skogstad, 2002).

Oppsummert har vi nå undersøkt den militære kulturen og hierarkiet, samt sett på hvordan det påvirker lederskap. Militær kultur er preget av verdier som plikt, lojalitet og ære – som videre veileder handlinger og former identitet. Den tydelig hierarkiske strukturen fremmer effektiv kommando og kontroll, men krever også en balanse mellom autoritet og empati i lederskapet. Trening og øving er avgjørende for utvikling av operasjonell dyktighet og operativt lederskap. I tillegg til perspektiver fra ulike teoretikere, understreker andre forskere betydningen av kontinuerlig læring, kontinuerlig forbedring og inkludering i beslutningsprosesser. En helhetlig forståelse av militær kultur og hierarki er nødvendig for å utvikle effektive militære ledere.

5. Diskusjon av funn

I dette kapittelet vil vi diskutere funnene som er gjort i analysen og se dem opp imot litteraturgjennomgangen.

5.1 Introduksjon til diskusjon

Innledningsvis ønsker vi å gi en oppsummering av hovedfunnene fra empirien.

5.1.1 Militær lederutdanning og lederutvikling

Oppsummert viser analysen at informantene betrakter militær lederutdanning som viktig for å kunne håndtere utfordringer i både fred, krise og krig. De beskriver videre at den militære lederutdanningen og lederutviklingen har gitt informantene et solid fundament for å mestre overgangen til sivile lederroller. Informantene fremhever deretter betydningen av å kunne tilpasse lederstilen til ulike kontekster. I tillegg til dette understreker de viktigheten av personlig utvikling og opplevelsen av mestring i Forsvaret, noe som har gjort dem mer selvsikre i lederrollen. Samtidig advarer informantene mot å overvurdere seg selv ved overgangen til sivile lederroller, hvor de vektlegger at militær bakgrunn alene ikke garanterer god utøvelse av lederskap.

Informantene beskriver at Forsvaret sine lederutdanninger er preget av en strukturert tilnærming, med fokus på praktisk læring og systematisk opplæring. Denne tilnærmingen blir verdsatt av informantene ved at de roser Forsvaret for å ha gitt dem en god start på deres lederutvikling. Samtidig anerkjenner de behovet for en mer variert tilnærming til lederskap utenfor Forsvaret.

5.1.2 Robusthet og beslutningstaking

Informantene definerer robusthet som både fysisk utholdenhet og mental styrke. Informantene trekker frem erfaringer fra Forsvaret, hvor de har blitt utsatt for prøvelser som har bidratt til å utvikle deres mentale robusthet. Dette blir betraktet som viktig for informantene sin evne til å håndtere press og motgang – både i militær og sivil sammenheng. Til tross for at militære ledere er trent for krevende situasjoner, så kommer det frem at de møter mer krevende utfordringer i det sivile arbeidslivet. Presset kommer fra ulike kilder i sivil sektor, hvor informantene beskriver at deres militære erfaring har bidratt i håndteringen. I forlengelsen av

dette erkjenner informantene at Forsvaret har bidratt til å utvikle deres robusthet og trygghet i lederrollen.

Beslutningstaking fremheves som en nøkkelkomponent ved utøvelse av lederskap.

Informantene tilskriver sin evne til å ta raske og veloverveide beslutninger til deres erfaring fra Forsvaret. Selvtillit ved beslutningstaking, balansert med ydmykhet og evnen til å tilpasse seg ulike miljøer, blir betraktet som viktig. I tillegg fremhever informantene at det er sentralt for utøvelse av effektivt lederskap å kunne håndtere press, samtidig som man er bevisst konteksten man opererer i.

Til slutt understreker informantene viktigheten av kontinuerlig utvikling og erfaring for å styrke robustheten og evnen til beslutningstaking. De legger videre trykk på at muligheten for “å prøve og feile” er nødvendig for lederutvikling. Samtidig erkjenner informantene at robusthet og beslutningstaking er noe som må utvikles gjennom konkret handling og erfaring.

5.1.3 Ingen ledelse uten følgerskap

Informantene trekker særlig frem betydningen av relasjonsledelse og hvordan en mer personlig tilnærming påvirker effektiv ledelse og resultater. Det å bygge tillit og relasjoner gjennom en inkluderende og støttende tilnærming pekes på som viktige faktorer, da informantenes opplevelse er at det finnes færre ledelsesverktøy utenfor Forsvaret. De sier at det er mulig å bli mer direkte i tilbakemeldinger og oppfølging i det sivile arbeidslivet, men først etter at en god relasjon er lagt til grunn.

Det er en felles oppfatning om at en god leder må være tilgjengelig og synlig for sine medarbeidere. Det er også viktig at lederen engasjerer seg i både profesjonell og personlig utvikling, samt tilfredshet hos sine medarbeidere. Eksempler som blir tatt frem for å oppnå dette er å huske personlige detaljer, oppmuntre og å vise støtte i medarbeiderne sine roller. Individuelle bidrag er viktig å anerkjenne, samt det å tilrettelegge for at medarbeidere kan utføre sine arbeidsoppgaver på en god og effektiv måte.

Som leder pekes det på som viktig å være ærlig, åpen og å utvise sårbarhet for å oppnå følgerskap. Følgerskap vil bidra til å forbedre samarbeid og effektivitet i arbeidshverdagen, samt forbedre arbeidsmiljøet. Dette inkluderer å involvere medarbeidere i

beslutningsprosesser og viktige diskusjoner, slik at de føler seg verdsatt og at de får et eierskap til arbeidet som gjøres.

Til sammenligning forteller informantene at lederskap i en sivil rolle krever mer fleksibel og empatisk tilnærming, kontra i Forsvaret. Dette understreker behovet for å tilpasse lederstilen til kontekst og de ulike behov som medarbeidere har.

5.1.4 Resultat- og oppdragsorientert klarhet

De fleste informantene legger stor vekt på viktigheten av at måloppnåelse er i fokus, og at metoden eller prosessen som velges er mindre viktig. Verdien av å være fleksibel og tilpasningsdyktig kan trekkes ut fra dette, da man må navigere og håndtere uforutsette hendelser.

Effektiv kommunikasjon blir videre trukket frem som essensielt i lederskapet, hvor en klar og tydelig formidling av oppdraget er avgjørende for å sikre god måloppnåelse. Medarbeidere må ha en god forståelse av hva deres oppdrag er og hvorfor deres innsats er viktig.

Informantene legger også til viktigheten av at lederen kontrollerer at medarbeiderne har god forståelse for oppdraget, og hvilke rammer de må forholde seg til.

5.1.5 Militær kultur og hierarki

Informantene er klare i sin mening om at det sivile arbeidslivet ikke har det samme klare og tydelige hierarkiet som i Forsvaret. Som leder er det derfor viktig at man lærer seg å navigere i et arbeidsmiljø hvor man må ta individuelle hensyn og bruke tid på å selge sin visjon for å få med seg sine medarbeidere.

Måten å kommunisere på må også tilpasses, da informantene viser til at en ordrebasert kommunikasjonsform ikke fungerer utenfor Forsvaret. Det er viktig å bygge tillit og relasjon før man kan forvente å få gjennomslag for sine beslutninger. Det sies videre at dersom tillit og en god relasjon er etablert, så kan man være tydeligere i måten å kommunisere forventninger og tilbakemeldinger på.

Informantene nevner videre prinsippene de har tatt med seg fra Forsvaret og hvordan de har nyttiggjort disse i den sivile lederjobben. De forklarer at prinsippene ofte må tilpasses den nye konteksten. Eksempler på dette er ved strategisk planlegging og i beslutningsprosesser hvor

militære lederverktøy blir modifisert for å passe inn i sivile arbeidsmiljø. Prinsippene blir omtalt som en fordel når informantene skal lykkes med å oppnå sine mål.

Det vises videre til at medarbeidergruppen i Forsvaret ofte er mer homogen enn i det sivile arbeidslivet, noe som gjør at lederen må tilpasse sin lederstil i større grad til hver enkelt medarbeider. Dette gjør at det stilles større krav til tilpasningsdyktighet overfor individuelle behov.

5.2 Sammenligning og kontrast av informantenes erfaringer med litteraturen

Vi ønsker nå å identifisere områder hvor informantene sine erfaringer stemmer overens med litteraturen, for å deretter se etter motsetninger.

5.2.1 Militær lederutdanning og lederutvikling

Både empirien og litteraturgjennomgangen fokuserer på militær lederutdanning og lederutvikling, i tillegg til hvilken betydning den har for overgang fra militær til sivil sektor. Empirien gir innblikk i hvordan lederskapsutvikling blir praktisert og oppfattet av tidligere militære ledere, og litteraturgjennomgangen trekker frem teoretiske perspektiver og forskningsstudier.

Det er tydelig at empirien bekrefter flere av poengene som fremheves i litteraturen. Når det gjelder likheter, så understreker empirien og litteraturen viktigheten av kontekstspesifikk lederutdanning og lederutvikling. Campbell (2010) argumenterer for at militære ledere har behov for kontekstspesifikk lederkompetanse, som følge av ledelse og gjennomføring av ulike operasjoner. Informantene viser til at deres militære lederutdanning har gitt dem nyttige verktøy, da utdanningen i stor grad vektlegger praktisk lederskap i ulike kontekster. Dette perspektivet utfordres på den andre siden av Ramaya et al. (2011) som gir Forsvaret sin lederutdanning et kritisk blikk. Argumentet ligger i at konseptet "ledelse" er lik uavhengig av kontekst. Informantene på sin side uttaler at kombinasjonen av å inneha de riktige egenskapene som leder sammen med evnen til å tilpasse seg ny kontekst, er det som er avgjørende for å lykkes. Dette støttes av George Kenning (2000) som argumenterer for at en ledelse er en profesjon, hvor sterkt og profesjonelt lederskap gjør at en leder kan lede alt. Han fremhever deretter poenget om at en profesjonell leder kan lede alle typer organisasjoner,

noe empirien vår på mange måter beviser i konkrete uttalelser. I tillegg får vi bekreftet dette ved at våre informanter har ulike lederroller i sivil sektor, ved forskjellige bransjer – både på mellomleder- og toppledernivå. Analysen viser ingen klare mønstre mellom militær lederutdanning, sivil bransjetilhørighet og/eller ledernivå i sivil sektor. Dette er med på å styrke George Kenning (2000) sitt argument om at en god leder kan lede alt.

Et annet aspekt som informantene trekker frem er deres erfaring om at militær lederutdanning kan være positivt i ansettelsesprosessen i sivil sektor. Dette viser seg å være gjeldende uavhengig av om man har fullført befals- eller krigsskolen. Videre indikerer dette at den sivile sektoren har et opphøyet syn på militære ledere, noe som bekrefter argumentet til Berdal et al. (1994) om at Forsvaret sine mest kritiske faktor er å utdanne gode militære ledere.

Harald Sunde (2021) underbygger dette ved å argumentere for at godt militært lederskap er avgjørende på alle nivåer, da omgivelsene på sitt mest ekstreme er preget av kaos, frykt og usikkerhet. I slike situasjoner er det avgjørende å ha militære ledere som evner å opprettholde stridsevne, operativ handlekraft og evnen til å ta rasjonelle beslutninger. Dette henger naturlig sammen med seleksjonskriteriene til Forsvaret sine lederutdanninger, som Johansen & Arnulf (2023) påpeker. Forsvaret vurderer ikke bare skolekarakterer, men også aspekter slik som personlig egnethet til å håndtere ulike situasjoner. Til tross for dette viser empirien at informantene til en viss grad er avhengig av at de som ansetter dem i sivil sektor forstår hvorfor den militære lederutdanningen er verdifull. Uten dette vil ikke militære ledere nødvendigvis ha noe konkurransefortrinn ved ansettelse.

Oppsummert gir dette en god indikasjon på at militære ledere kan lede alt – så lenge de tilpasser seg den nye konteksten og er profesjonelle ledere. I tillegg reflekterer informantene over at Forsvarets lederutvikling har hatt positiv effekt på dem, men at det er viktig å ikke overvurdere egne ferdigheter. Enkelte av informantene trekker frem at konsekvensen ved overgang til det sivile arbeidslivet kan være at man ikke klarer å tilpasse seg den nye konteksten. De vektlegger derfor viktigheten av å være ydmyk i overgangen fra en militær til sivil lederrolle, da medarbeidere som ikke har vært i Forsvaret selv fort kan sette tidligere militær ledere i bås.

Analysen av empirien viser at militær lederbakgrunn alene ikke garanterer god ledelse i sivil sektor, og at tilpassning til nye kontekster derfor er avgjørende. Litteraturen viser her til at den militære lederutdanningen vektlegger behovet for å utvikle ledere som kan håndtere ekstreme

situasjoner preget av kaos, usikkerhet og risiko. Dette aspektet støttes av Grint (2010) som argumenterer for at militære ledere bør evne å identifisere og vurdere ulike problemer. Dette aspektet støttes deretter igjen av Day et. al. (2004) som vektlegger at behovet for beslutningstaking under press, samt inneha evnen til å håndtere usikkerhet og risiko proaktivt er viktig. Informantene reflekterer over at de i løpet av sin militære lederutdanning har utviklet et eget driv som har blitt en naturlig del av deres prosesser. Den indre driven kan tolkes til å være en viktig faktor i overgangen til sivil ledelse. Noen av informantene beskriver at denne driven bidrar til å motivere dem til å tilpasse seg ny kontekst. Endsley (1995) støtter dette ved å fremheve at militære ledere trenes til å etablere situasjonsbevissthet relativt raskt, noe som kan tolkes til å ha grobunn i deres indre driv og motivasjon.

Både empirien og litteraturen peker på viktigheten av praktisk trening og øving, som er en sentral del av militær lederutdanning og lederutvikling. Informantene understreker verdien av den praktiske tilnærmingen og kontinuerlige treningen i den militære lederutdanningen, noe som samsvarer med litteraturen – som fremhever viktigheten av praktisk tilnærming til lederutvikling gjennom øvelser med påfølgende debriefing. Moldjord og Fredriksen (2017) beskriver debrief som den viktigste formen for lederutvikling i Forsvaret, hvor kontinuerlig læring foregår gjennom analyse og refleksjon. Informantene støtter dette ved å trekke frem viktigheten av refleksjon i etterkant av praktisk trening og øving. Videre uttaler de at debrief og refleksjon i stor grad er det som har gitt dem mest lederutvikling, og som er det aspektet som er mest mangelfullt i det sivile arbeidslivet. Videre vektlegger informantene betydningen av å kunne håndtere ulike ledelsesstiler, samt å tilpasse seg ulike situasjoner og kontekster. Day et al. (2004) beskriver at lederutvikling har til hensikt å utvide enkeltindividers kapasitet gjennom utvidelse av atferdsmessig, sosial og kognitiv kompleksitet. Den militære lederutviklingen bidrar derfor til å sikre at militære ledere er i bedre stand til å håndtere press og å ta beslutninger. Analysen viser at den militære lederutdanningen i Forsvaret har bidratt positivt når det kommer til informantene sin overgang til sivil sektor. Her trekker de spesielt frem at utdanningen har bidratt til høyt fokus på målsettinger, gjennomføringsevne og mellommenneskelige relasjoner.

På den andre siden viser empirien at noen områder ikke stemmer overens med litteraturgjennomgangen. Mens litteraturen fremhever militært lederskap som unikt grunnet kontekstuelle faktorer – slik som farlige operasjoner og organisasjonskultur – så viser empirien at samtlige informanter opplever den sivile konteksten som mer utfordrende når det

kommer til utøvelse av lederskap. I tillegg viser empirien at ikke alle tidligere militære ledere mestrer overgangen til sivil sektor like godt, selv om litteraturen fremhever at militære ledere skal kunne tilpasse seg enhver ukjent situasjon. Dette viser seg å være utfordrende når militære ledere må legge fra seg store deler av den militære kulturen, for å passe inn i den sivile konteksten. Til tross for dette har flere av informantene oppnådd suksess i flere lederroller i sivil sektor og i ulike bransjer.

En annen ulikhet er knyttet til refleksjonene rundt egne ferdigheter innenfor lederskap. På en side vektlegger litteraturen behovet for kontinuerlig utvikling og tilpasning av lederstiler til ulike situasjoner. Empirien på sin side viser til at noen av informantene kan oppleve utfordringer med å tilpasse seg den mer løse og mindre strukturerte konteksten som finnes i den sivil sektor. Dette viser til at selv om militære ledere har et solid grunnlag i lederskapsferdigheter, så kan overgang til sivil sektor kreve en mer bevisst tilnærming med tanke på tilpasning til ny kontekst og videre refleksjon rundt eget lederskap.

Samlet sett ser vi at empirien i stor grad stemmer overens med litteraturgjennomgangen, når det gjelder å bekrefte viktige elementer ved militær lederutdanning og lederutvikling. Empirien skiller seg fra litteraturen på noen områder, særlig knyttet til utfordringer med tilpasning til den sivile konteksten. Dette understreker behovet for en helhetlig tilnærming til lederutvikling, som hensyntar både teoretiske perspektiver og praktisk erfaring. Diskusjonen peker på behovet for å anerkjenne militære ledere som verdifulle ressurser i sivil sektor, samtidig som vi ønsker å understreke at militær bakgrunn alene ikke er tilstrekkelig for effektiv ledelse i ulike sivile kontekster. Refleksjon og kontinuerlig læring viser seg å være en nøkkelfaktor for vellykket overgang og utvikling som leder – både i militær og sivil sammenheng. Avslutningsvis er hovedfunnet at militære ledere har gode forutsetninger for å lede alt – på tvers av fagfelt, sektor og bransje – så lenge de tilpasser seg ny kontekst og utøver profesjonelt lederskap.

5.2.2 Robusthet og beslutningstaking

Robusthet blir av både empirien og litteraturen fremhevet som viktig egenskap når det kommer til utøvelse av lederskap. Det er derfor interessant å diskutere hvor empirien og litteraturgjennomgangen er enig og uenig når det kommer til robusthet og beslutningstaking.

For det første understreker empirien og litteraturen viktigheten av mentalt robuste ledere – både i militær og sivil sammenheng. Empirien antyder at mentalt robuste ledere er bedre rustet til å takle stress, motgang og usikkerhet – noe som er avgjørende i krevende operasjonelle situasjoner. Dette stemmer godt overens med hvordan litteraturen vektlegger behovet for mentalt robuste ledere som kan opprettholde roen, samt ta gode beslutninger under press. Sweeney et al. (2011) støtter dette ved å beskrive betydningen av mentalt robuste ledere. Her fremheves evnen til å ta etiske, moralske og operasjonelle beslutninger – selv om man er preget av operasjonelt stress eller kampstress. Dette krever at militære ledere evner å regulere følelser og tanker om tildelte oppdrag – for å ikke svekke mestringstro, kampmotivasjon, svakere lederskap, eller dårligere beslutninger. Som følge av disse aspektene argumenterer Sweeney et al. (2011) for at mentalt robuste ledere er mer troverdige i krevende situasjoner. Dette blir i stor grad støttet av informantene som beskriver at det at de har vært utsatt for krevende situasjoner tidligere har gitt dem forutsetninger og verktøy for å håndtere lignende situasjoner med klart hode. De uttaler at deres militære lederutdanning og lederutvikling har utsatt dem for flere prøvelser hvor de har fått utviklet sin mentale robusthet. Sweeney et al. (2011) argumenterer videre for viktigheten av at militære ledere har gode strategier for stressmestring og mestringstro. Både det som informantene og Sweeney et al. (2011) beskriver støttes videre av Forsvarssjef general Eirik Kristoffersen som – i Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) – uttaler at kjernen ved militært lederskap er å kunne fungere når omgivelsene er preget av kaos og underbygger derfor behovet for robuste ledere. Til tross for dette indikerer informantene at de alle har opplevd mer krevende og pressende situasjoner i deres sivile karriere. I disse situasjonene har deres mentale robusthet vist seg å være veldig viktig for dem. Her kan man tolke analysen av empirien dit at informantene i stor grad kun har vært militær leder i fredstid og ikke ved krise/krig-kontekst. En konsekvens av dette er at deres sivile lederkontekst per dags dato har større konsekvenser enn en militær beslutning. På den andre siden beskriver alle informantene at det er i Forsvaret de har utviklet store deler av deres mentale robusthet. Bartone (2012) støtter dette ved å henvise til militære studier som viser at personell med høye nivåer av hardførhet under deres militære utdanning, ofte rapporterer bedre psykisk helse i ettertid og mindre stress ved vanskelige situasjoner. Dette underbygger både empirien og litteraturen ved å understreke viktigheten av mentalt robuste ledere, slik at de takler stress, motgang og usikkerhet på en konstruktiv måte.

Skre (2021) beskriver at mental robusthet handler om hvor mye belastning et menneske tåler, og at det å være mentalt robust handler om motstandsdyktighet. Informantene på sin side

beskriver mental robusthet bygger den nødvendige selvtilliten til å kunne håndtere ukjente situasjoner. Her reflekterer de over at mental robusthet og selvtillit viser seg å være minst like viktig i sivile lederroller, som i militære lederroller. En annet aspekt som kan tilføyes når vi diskuterer mental robusthet er fenomenet ensomhet – som Einarsen og Skogstad (2002) beskriver. Litteraturen tar for seg at ensomhet ofte rammer ledere som følge av presset og ansvaret som følger med en lederrolle. Informantene uttaler i den sammenheng at deres personlige vekst fra tiden i Forsvaret har gitt dem en god grunnmur for å håndtere utfordrende situasjoner og oppdukkende hindringer. Tilbakemeldingskulturen fra Forsvaret har bidratt til å gi dem lederutvikling, og flere av informantene beskriver at de benytter tilbakemeldinger som verktøy i det sivile arbeidslivet også. Mongstad (2022) underbygger dette ved å tilføye perspektivet om at ledere som prioriterer selvrefleksjon vil kunne oppleve å stå stødig i lederrollen, gjennom blant annet å ha god forankring i egne verdier og en indre trygghet. Informantene påpeker videre på viktigheten av å ha erfaring og kontinuerlig utvikling, slik at robustheten blir styrket. Til tross for dette beskriver noen av informantene at robusthet ikke er en universell egenskap som er like relevant i alle situasjoner. De beskriver derfor at det er viktig å balansere robusthet med andre egenskaper, slik som fleksibilitet og tilpasningsevne. Dette støttes av Colbjørnsen (2004) som vektlegger tilpasningsdyktighet og åpenhet i møte med usikkerhet og endring i sitt perspektiv. Her legges det vekt på at lederen sin rolle er sentral for å kunne håndtere usikkerhet, og at lederen sitt lederskap påvirker utvikling av samholdet i gruppen. Wong et al. (2003) uttaler at samhold er den viktigste årsaken til kampmotivasjon for soldater, noe flere av informantene viser å støtte i empirien. Både empirien og litteraturen peker på betydningen av kollektiv robusthet og samhold i avdelinger/team. Her fremheves det at tillitsbaserte relasjoner, felles mål og en kultur for læring er viktig for godt samarbeid og beslutningstaking. Denne enigheten mellom empirien og litteraturen understreker viktigheten av ikke bare individuell, men også kollektiv robusthet i lederskap. Dette bidrar til å bekrefte de teoretiske perspektivene om hvordan et robust team kan bidra til økt kampmotivasjon og gode beslutninger. Reed (2014) tilføyer at det er essensielt for utvikling av samhold at det eksisterer tillit mellom lederen og medarbeiderne – som støttes av informantene i studien og som videre diskuteres i delkapittel 5.2.3.

Når det kommer til beslutningstaking så er det bred enighet blant informantene om at det er en viktig nøkkelkomponent for utøvelse av deres lederskap – både i militære og sivile lederroller. Informantene vektlegger blant annet viktigheten av praktisk erfaring fra utfordrende situasjoner fra deres tid i Forsvaret. De beskriver at trening og øving på ukjente

situasjoner har gjort dem mer robuste som ledere og i bedre stand til å ta selvsikre beslutninger. Her igjen blir viktigheten av å ha selvtillit ved utøvelse av lederskap trekt frem. Binney et al. (2013) fremhever at ledere må være mer komfortable med å være “gode nok”, fremfor å strebe etter perfektjonisme. Dette viser til behovet for kontinuerlig refleksjon. Informantene indikerer å etterleve dette ved å vise til viktigheten av å kunne balansere det å ha selvtillit ved beslutningstaking, sammen med det å være ydmyk ovenfor andre dersom beslutningen er feil. Dette støttes av Hole og Haugen (2015) som argumenterer for at ledere må finne balanse mellom å lytte til medarbeidere og å følge egen plan. En slik balanse vil trolig bidra til å skape mer robuste løsninger. Noen av informantene uttaler i den sammenheng at det er viktig for dem å være et medmenneske i beslutningsprosesser, slik at deres medarbeidere i større grad involverer seg og bidrar med sine råd. Dette støttes av Mongstad (2022) som beskriver at ledelse er en prosess som skapes i samspill med medarbeidere.

Et annet aspekt ved beslutningstaking som informantene trekker frem er viktigheten av å fatte en beslutning, fremfor fraværet av den. Informantene uttaler at de opplever at deres militære lederutdanning har kastet de ut i flere utfordrende og ukjente situasjoner – hvor de har trent på å holde hodet kaldt – for å deretter håndtere press og beslutningstaking bedre. Flere av informantene trekker en parallell mellom trening og øving i Forsvaret, opp imot deres sivile karriere. Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) støtter opp under dette ved å beskrive at situasjonsforståelse og tilpasningsevne er kritiske elementer ved militært lederskap, hvor det å påta seg vanskelig oppgaver er et kjennetegn for militære ledere. Videre skriver Forsvarsstaben (2020) at militære ledere ofte er kjent for å ha evnen til å analysere komplekse situasjoner, vurdere alternative handlemåter og å tilpasse seg stadig skiftende forhold. Det å tenke analytisk og rasjonelt er noe som flere av informantene trekker frem og tilegner blant annet deres militære lederutdanning og erfaring. I forlengelsen av dette fremhever litteraturen at kommunikasjon og argumentasjon er viktig ved beslutningstaking – som blir påpekt av Holde og Haugen (2015). Informantene støtter opp under dette ved å beskrive at manglende besluttsomhet kan være kostbart og at de tilskriver blant annet deres militære lederutdanning det å ha øving i å ta beslutninger under krevende og pressende forhold. Flere av informantene trekker dette frem som en fordel ved sivilt lederskap spesielt, og viser til å være opptatt av å kommunisere argumentasjonen bak beslutninger – dersom det er tid og anledning til det. Litteraturen legger vekt på at militære ledere er trent til å primært utøve oppdragsbasert lederskap, som vektlegger situasjonstilpasset og balansert lederskap. Dette fører ofte til

desentralisert beslutningstaking, spesielt ved dynamiske og komplekse omgivelser. Ifølge Forsvarsstaben (2020) er tillit mellom leder og medarbeider avgjørende ved denne formen for lederskap. Informantene viser i mindre grad å benytte denne lederstilen, i alle fall ikke ene og alene. Flere av informantene uttaler at de ser på beslutningstaking som en naturlig del av sin arbeidshverdag, hvor det å opprettholde fokus er viktig for å kunne styre ulike situasjoner i ønsket retning. Her argumenterer flere av dem at de er opptatt av å ha så mye tilgjengelig informasjon som mulig, før beslutningen blir tatt.

På den andre siden observerer vi at den presenterte empirien ikke nødvendigvis stemmer helt overens med litteraturen. Mens litteraturen i stor grad fokuserer på mentalt robuste ledere og deres evne til å takle stress og usikkerhet, så går den kanskje ikke dypt nok inn i emosjonell intelligens eller personlige egenskaper – slik som empirien fremhever som viktig for effektivt lederskap.

Samlet sett demonstrerer empirien at robusthet og beslutningstaking blant tidligere militære ledere har en solid forankring i litteraturen, spesielt når det gjelder viktigheten av mentalt robuste ledere og viktigheten av beslutningstaking. Imidlertid er det også rom for videre forskning, spesielt når det gjelder å utforske andre aspekter av lederskap slik som emosjonell intelligens og personlige egenskaper.

5.2.3 Ingen ledelse uten følgerskap

La oss fastslå det viktigste først; både litteraturen og empirien tilsier at en leder er avhengig av følgerskap for å kunne oppnå målet sitt. Det er derfor viktig å bruke tid og energi på relasjonsledelse. Lederen bør være bevisst at det er mennesker – alle med sine preferanser, motivasjoner og agendaer – som skal ledes. Det er derfor nødvendig å skaffe seg innsikt i disse faktorene for å oppnå følgerskap. Tillit blir trukket frem, hvor Kolditz & Pfeifer (2007) samt Mayer, Davis & Schoorman (1995) peker konkret på at fagkompetanse er verdsatt for å oppnå dette. Dette støttes av informant 1 som sier at det er viktig å ha kunnskap om det man skal inn å mene noe om, for å oppnå legitimitet i lederskapet sitt. Informant 9 sier at en leder kan lede alt, men at man må legge til fagkunnskap på toppen av sine lederferdigheter, slik at man har forståelse for det man skal lede. Også Forsvarsstaben sier at det er viktig med fagkunnskap for å fortjene autoritet som leder.

Truman refererer til Bass & Stogdill (1990), som sier at en leder får sine medarbeidere til å gjøre en oppgave, i tillegg til å få medarbeiderne til å like oppgaven. Dette kan antyde at man må bruke en viss grad av manipulasjon som leder, noe informant 1 også forteller om.

Informant 4 & 5 sier det på en annen måte; nemlig at man må selge inn sin visjon og at man må klare å overbevise sine medarbeidere om at det som skal gjøres, faktisk er til det beste for dem og vil gjøre arbeidshverdagen lettere. Om man kaller det manipulasjon, eller det å klare å selge sin visjon, er ikke viktig i dette tilfellet. Det som er av betydning er at lederen må legge inn en innsats for å få alle til å trekke i samme retning, noe som både litteratur og flere informanter viser til.

Spesielt sterkt står empirien som forteller at det er viktig med en god relasjon, før man kan få følgere til å gjøre som lederen vil. Binney (2013) sier at det kan ta 18 til 24 måneder å komme til dette punktet, fordi en leder vil være for ivrig i starten og medarbeidere vil ikke være komfortable nok til at lederen får full autoritet. Uten at en tidsramme blir nevnt, kommer også flere informanter med utsagn som viser til den samme opplevelsen om at man kan få større gjennomslag med tiden, dersom relasjon og tillit er på plass.

En annen årsak til at relasjon pekes på som viktig i empirien, er at informanter opplever at det er færre ledelsesverktøy utenfor Forsvaret. Her pekes det blant annet på at en militær leder har mulighet til å være tydeligere, ta i bruk sterkere virkemidler som konsekvens, samt å beordre medarbeidere. Dette fordrer at sivile ledere må bruke mer sosial intelligens for å klare å oppnå det samme som en militær leder – satt på spissen.

“Eksempelets makt” blir trukket frem av Forsvaret som en viktig metode for en militær leder. Flere informanter forteller at evnen til å bruke “eksempelets makt” er et positivt virkemiddel som de har tatt med seg fra Forsvaret. Her er det noe sprik, både innad i litteraturen, men også innad i analysert empiri. Den ene siden viser til at en leder må vise seg som faglig dyktig, være “eksempelets makt” og å være en handlekraftig leder som tar en beslutning uansett forutsetning. Dette gjelder spesielt kilder som omtaler Forsvaret. Den andre siden forteller om viktigheten av å lede gjennom sine ansatte, slippe løs deres potensiale, og å inkludere dem slik at de føler eierskap til prosessen og måloppnåelsen. Selv om disse to aspektene ikke er vidt forskjellige og at de har en viss sammenheng, så er det likevel to ulike fremgangsmåter. Hverken litteraturen eller empirien peker direkte på at det er negativt for lederskapet å være “eksempelets makt”, men det pekes heller på at det er flere fordeler slik som trivsel,

godt arbeidsmiljø og økt tillit – dersom medarbeiderne får være med i større grad på å ta æren for et oppnådd mål. De fleste informantene og litteratur peker videre på at inkludering, motivasjon, anerkjennelse, samt støtte fra leder vil lede til det mest positive utfallet på sikt.

Det å være sårbar og genuin pekes på som viktig både i empirien, men også i litteraturen til Mongstad (2022), Karp (2019), Binney (2013). Informantene og litteraturen sier at dette er viktig for å oppnå følgerskap og for å ikke miste følgerne sine.

Forsvarets oppgave er å forsvare Norges suverenitet og dets interesser, både i innland- og utland. Som etaten med størst mulighet for vold og maktutøvelse i Norge, vil krigslignende tilstander være noe som militært personell må kunne håndtere. I slike tilstander er Forsvaret avhengig av å kunne handle raskt og kontant, noe som stiller høye krav til de ansatte. Dette er den største forskjellen som både empirien og litteraturen peker på; Forsvaret har et sterkt hierarki og militære ledere har flere ledelsesverktøy, sammenlignet med det sivile hvor hierarkiet ikke står sterkt og det er færre ledelsesverktøy.

Krigslignende tilstander er en stor belastning for militært personell. Det er da svært viktig å ha en tydelig leder som kan lede “fra front” sammen med sine medsoldater og som evner å ta beslutninger raskt. En slik lederstil kan inspirere til mot og gi trygghet. Basert på dette behovet ser vi derfor på det som naturlig at kilder som omtaler ledelse i Forsvaret peker på disse tingene som verktøy, fremfor forskere som ser utenfor Forsvaret. Som informantene sier, så fungerer det ikke å gi ordre og å stille harde krav og forventninger – slik som i Forsvaret. Utenfor Forsvaret må autoritet fortjenes på en annen måte.

5.2.4 Resultat- og oppdragsorientert klarhet

Det som nesten alle våre informanter forteller om er viktigheten av tydelig kommunikasjon og at mottaker har rett forståelse av det som blir kommunisert. Her trekkes det frem ferdigheter som å være kort og konsis, dele opp budskapet i del- og helmål, og å verifisere at budskapet er forstått gjennom at medarbeidere forteller med egne ord sin oppfatning av budskapet de har fått – også kalt tilbakelesning i Forsvaret. Det er bred støtte innenfor litteraturen om viktigheten av klar og tydelig kommunikasjon for å klare å oppnå ønskede mål på en effektiv måte.

Kun informant 5 snakker om at eget arbeid blir påvirket av hvorvidt lederen over, er tydelig i sitt budskap, slik at informanten kan navigere fritt innenfor gitte rammer. Andre informanter viser til det samme, men fra perspektivet til seg selv som arbeidsgiver. Forsvarsstaben (2020) støtter opp under dette budskapet ved å si at: “Undergitte skal gis størst mulig frihet til å selv bestemme hvilke virkemiddel som skal brukes for å nå ønsket slutttilstand.” Denne typen ledelse kalles gjerne for intensjonsbasert ledelse.

Det å ha autoritet eller legitimitet som leder, peker spesielt Colbjørnsen (2004) og Karp (2019) på som viktig ved utøvelse av lederskap. Dette støttes av flere forskere, hvor de beskriver at det må være en relasjon til stede for at medarbeidere skal følge lederen. Dette tolker vi som to forskjellige måter å si det samme på: 1. Det må være tillit i bunn for å oppnå følgerskap. 2. Medarbeidere ser til deg som leder. Informant 9 beskriver dette som å måtte få respekten fra dine medarbeidere, mens resterende informanter viser til det relasjonelle som grunnlag.

Selve beskrivelsen til det å være resultatorientert nevner informant 7 som; det å ha fokus på å oppnå målet og at man må være fleksibel i prosessen med å oppnå målet. Dette blir også omtalt av både Forsvarsdepartementet (2016) og Colbjørnsen (2004). I tillegg omtaler Huntington (1981) at ledere må kunne håndtere usikkerhet, som viser til et krav om fleksibilitet. Også andre informanter peker på viktigheten av å ha fokus på å oppnå målet. Informant 8 går enda lengre ved å si at det er viktig å ikke gi opp, og at det å trekke seg ikke gir gode resultater. Informant 2 forsterker dette med å ha fokus på målet, ved å si at for å oppnå suksess så må man jobbe hardt.

5.2.5 Militær kultur og hierarki

Det samtlige informanter har trukket frem, er at de opplevde en forskjell i kultur og hierarki da de gikk fra en lederjobb i Forsvaret til en lederjobb i sivil sektor. De trekker frem at de blant annet ikke har kunnet beordre medarbeidere til å utføre noe, og at relasjonsledelse har vært viktig for å få ting gjort, i tillegg til at det plutselig var rom for omkamper – selv etter at beslutninger var tatt. For å forstå dette skillet er det viktig å se på litteraturen, hvor vi først skal se til Mintzberg og Karp. Mintzberg (2013) og Karp (2019) peker begge på hvordan kulturelle normer innenfor organisasjonen påvirker hvordan beslutningsprosesser og handlingsmønstre til ledere blir formet. For å kunne finne en forklaring på informantenes opplevelse, er det derfor viktig å se på Forsvarets rolle, kultur og verdier.

Forsvaret er Norges fremste statlige voldsaktør for å beskytte landets interesser i inn- og utland. Spesielt i operative avdelinger – der våre informanter har erfaring fra i en eller annen grad – er personalet trent opp i arbeidsoppgaver som skal kunne påføre fienden tap og skade på materiell og/eller menneskeliv.

Johansen & Arnulf (2023) viser til hvordan kjernen til den militære identiteten er dypt forankret i kulturen, hvor disiplin og samhold vektlegges for å skape følelse av fellesskap og formål. Herunder sier Forsvarets stabsskole (2007) at den indre profesjonsdimensjonen har utspring i krigens krav; nemlig viljen til å kjempe og å ikke godta nederlag. Einarsen & Skogstad (2002) sier videre at det er en forventning om at ordre blir fulgt. Både Colbjørnsen (2004) og Einarsen & Skogstad (2002) sier at dette samspillet mellom hierarki, kultur og ledelse er unikt for Forsvaret. Dette bekrefter informantene sin opplevelse av at det er en endring i kulturen, da de tok steget om å jobbe utenfor Forsvaret.

Med tanke på eksistensgrunnlaget til Forsvaret og oppgavene de kan bli satt til å utøve, er det viktig med et godt moralsk kompass. Militære ledere blir utdannet innen en rekke ferdigheter, men også i emner som krigens folkerett, ROE (rules of engagement), etiske dilemmaer og andre ting som kan påvirke moral handlingsmønster. Soldater blir hovedsakelig trent i ferdigheter, men også innenfor moral og etiske dilemmaer slik at de kan ta de riktige valgene i situasjoner hvor de må ta beslutninger selv, eller for å kunne utfordre en leders beslutning hvor det er nødvendig. For å få til en god oppdragsløsning på vegne av nasjonen Norge, er det derfor viktig at personalet er samstemte og at ledere har tydelig mandat og påvirkning på mannskapet som skal utføre jobben.

I den sivile sektor har de forskjellige bedriftene som oftest et eksistensgrunnlag som er veldig forskjellig fra Forsvarets operative avdelinger. Konsekvensene til disse bedriftene er i større grad rettet mot økonomisk tap, fremfor tap og/eller skade på enten materiell og/eller menneskeliv. Av den grunn vil også kulturen være annerledes, og som Mintzberg og Karp sa, vil derfor beslutningsprosesser og lederadferd være annerledes. Det er derimot ingenting som tilsier at en militær kultur ikke ville fungert i en sivil bedrift, men da må vi ikke glemme kultur-definisjonen til Bang (2013). Der beskrives kultur som; “et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den håndterer sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer. Mønstrene har da fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte,

tenke og føle på – i relasjon til disse problemene”. Med andre ord; oppretter man en ny sivil bedrift og ansetter kun forsvarspersonell, så er det ikke noe som tilsier at en militær kultur ikke kan leve videre utenfor Forsvaret.

Informantene forteller også om prinsipper de har tatt med seg fra Forsvaret og hvordan de har omgjort disse til å bli nyttiggjort i sivil sektor. Vi har ikke identifisert litteratur som snakker om overføringen av kunnskap og ferdigheter fra Forsvaret til sivil sektor, men dette er noe som hadde vært interessant å lese mer om i fremtiden.

5.3 Refleksjon over metodologiske implikasjoner

Bruken av fenomenologisk hermeneutisk metode gjør at oppgaven legger stor vekt på informantenes opplevde erfaringer. Litteraturen blir derfor brukt som referansepunkt der dette er mulig. Ricoeur sier: "Hvert prinsipielle spørsmål løses gjennom visjon" (1981). Dette betyr at en subjektiv mening alltid vil dannes gjennom måten som vedkommende opplevde situasjonen på, eller tolking av ordene som ble sagt. Som mange har opplevd kan to personer være til stede under samme situasjon eller delta i den samme samtalen, men begge vil kunne gjengi det de har vært med på, på en litt annerledes måte enn den andre personen. Dette betyr ikke at den ene har rett og den andre tar feil, men at opplevelsen er rent subjektiv.

Bevisstheten rundt dette gjorde det til en spennende forskningsmetode å benytte. Skulle det vise seg at alle 10 informantene i denne undersøkelsen hadde hatt forskjellig opplevd erfaring av de samme situasjonene, så ville vi vært tjent med å revurdere utvalget vårt. For eksempel kunne vi da heller valgt informanter som jobbet innenfor samme bransje eller som kom fra samme avdeling i Forsvaret – eller eventuelle andre likheter. Derimot fant vi ut av at informantene sine opplevde erfaringer stemte godt overens med hverandre.

Som tidligere nevnt baserer metoden seg på informantenes opplevde erfaringer – som er rent subjektivt. Selv om vi fant mange likhetstrekk hos samtlige informanter, betyr ikke dette at vi med sikkerhet kan si at dette svaret kommer med to streker under seg. Derimot har vi såpass mange utsagn som peker på de samme tingene – uavhengig av sivil bransje, fartstid i Forsvaret, kjønn og andre faktorer – at vi kan si at våre funn kan antydes å være generaliserbare for militære ledere som får en lederjobb utenfor Forsvaret og som må tilpasse seg det.

Når det gjelder litteraturen vi har sett på, ser vi en tydelig forskjell på litteraturen som er skrevet av- og for Forsvaret, og den som generelt er skrevet om ledelse. Som også våre informanter peker på, i tillegg til egen opplevelse som vi forskere har, er det lagt opp til en annen kultur og lederstil i Forsvaret. For vår del står denne litteraturen sentralt, da det viser til normer og verdier som våre informanter kom fra og måtte tilpasse eller avlære seg visse egenskaper fra. Det var derfor tydelig å identifisere hva våre informanter siktet til når de snakket om aspekter som de opplevde som annerledes i den sivile jobben, kontra jobben de hadde i Forsvaret.

Litteraturen vi har sett på som er skrevet om generelt lederskap har vist seg å være relaterbar til informantenes opplevde erfaring med hvordan de har måtte tilpasse seg en lederrolle utenfor Forsvaret. Selv om det helt klart var mange likheter i litteraturen fra begge sider, identifiserte vi derimot at forskjellige aspekter ble tydeligere belyst i den ene delen av litteraturen enn den andre. Eksempler på dette er den militære litteraturen som var mer direkte på hva en leders oppgaver er, hvordan disse skal utføres og hvordan lederen skal opptre for å kunne utøve sin autoritet. Den "sivile" litteraturen var mer rettet mot hva lederen måtte gjøre for å få sine medarbeidere med seg – om inkludering – og det at medarbeidere ikke bare er verktøy for å få jobben gjort, men heller kan defineres som "arbeidshesten" som lederen må ta godt vare på.

Et utsagn fra en informant kan stemme godt med en kilde sett eksempelvis fra Forsvarets ståsted, samtidig som den andre kilden stemmer godt med ønsket handlingsmønster som trengs utenfor Forsvaret. De to kildene kunne derfor omtale samme situasjon, men ha forskjellige løsninger grunnet bransjen som løsningen er til for, hvor også kulturforskjeller vil være store. Empirien kunne derfor både beskrive den ene og den andre løsningen, og noen ganger begge deler samtidig. Et eksempel på dette er utsagnet fra informant 9 som sa "plutselig så skjønnte jeg at man kunne ikke bestemme eller beordre hvordan ting skulle være." Dette utsagnet sier noe om hvordan ting ble gjort før, og om hvordan ting ikke kan gjøres nå.

"Er det ikke forbløffende at til tross for (og takket være) kritikken av empirismen, blir erfaring i streng empirisk forstand bare overgått i en erfaring?" (Ricoeur P, 1981, s.103).

Utsagnet til Ricoeur oppsummerer godt hva valget av metoden har betydd for vår oppgave. Det kan være mange forskere og mange kilder som sier noe om hvordan ting er eller burde

være, men når denne metoden benyttes vil alle disse meningene bli underlegne ovenfor de opplevde erfaringen til informantene. Det er den opplevde erfaringen som bygger grunnmuren for en slik undersøkelse. I vårt tilfelle er det derfor både spennende og interessant å høre at det meste av den innhentede empirien peker i samme retning, i tillegg til at litteraturen støtter opp om det som informantene har fortalt oss.

6. Konklusjon

Denne oppgaven har hatt til hensikt å besvare problemstillingen:

“Hva anser tidligere militære ledere som viktig i overgangen til en sivil lederrolle?”

Vi har benyttet fem ulike forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen. Svarene på forskningsspørsmålene har vi kommet frem til gjennom å undersøke utvalgte temaer som har vært relevante for undersøkelsen.

6.1 Svar på forskningsspørsmål

6.1.1 Forskningsspørsmål 1: *“Hvordan påvirker militær lederutdanning og lederutvikling overgangen til sivil ledelse?”*

Basert på den gjennomførte studien er det tydelig at militær lederutdanning og lederutvikling spiller en viktig rolle i overgangen til sivil ledelse. Denne oppgaven har avdekket flere viktige funn som gir innsikt i hvordan militære erfaringer og kompetanser påvirker overgangen til sivil sektor.

For det første har både empirien og litteraturen understreket betydningen av kontekstspesifikk lederutdanning og lederutvikling. Dette innebærer at militære ledere tilegner seg ferdigheter og kompetanser som er direkte relevante for ulike situasjoner og utfordringer som de kan møte i militære settinger, men som vi har fått bevist at også er relevant kunnskap for sivilt lederskap. Videre viser studien at anerkjennelsen av militær lederutdanning veier tungt ved ansettelse i sivil sektor, så lenge ny arbeidsgiver er bevisst verdien av Forsvarsbakgrunn. Anerkjennelsen av den militære lederutdanningen bekrefter at utdanningen er av høy kvalitet. Samtidig avdekker studien noen utfordringer knyttet til overgangen til sivil ledelse. Empirien viser at den sivile konteksten kan være mer utfordrende enn den militære når det gjelder utøvelse av lederskap – grunnet blant annet press fra konkurrenter, media og den mindre homogene massen av arbeidstakere som skal ledes. Dette understreker behovet for at militære ledere tilpasser seg nye kontekster og utvikler en bevisst tilnærming til endret lederstil i sivil sektor. Studien viser at militære ledere har gode forutsetninger for å lykkes som leder, i sivil sektor, hvis de har fokus på dette. På den andre siden viser studien at det krever bevissthet

rundt tilpasningen til nye kontekster, kontinuerlig læring og refleksjon rundt eget lederskap. Militær lederutdanning og lederutvikling bidrar til å forme ledere som kan håndtere ekstreme situasjoner, ta rasjonelle beslutninger under press og etablere situasjonsbevissthet raskt. Disse ferdighetene og kunnskapen er verdifulle for både militære og sivile settinger.

Oppsummeringen på dette forskningsspørsmålet blir dermed at militær lederutdanning og lederutvikling spiller en betydelig rolle i overgangen til en sivil lederrolle. Militære ledere har et solid grunnlag når det kommer til lederferdigheter, men må være bevisst på å tilpasse seg den sivile konteksten. Militære ledere har gode forutsetninger for å lykkes i den sivile sektor ved å kontinuerlig være åpen for læring og refleksjon. Den militære lederutviklingen bidrar til å styrke militære ledere gjennom dens kombinasjon av teoretisk kunnskap, praktiske erfaringer og debrief. Dette bidrar til å utvikle profesjonelle ledere som kan lede alt – uavhengig av sektor eller bransje.

6.1.2 Forskningsspørsmål 2: “*Hvordan påvirker robusthet og beslutningstaking fra den militære karrieren lederskapet i sivile lederroller?*”

Studien har kastet lys over flere ferdigheter som viser seg å være like relevante for sivilt lederskap, som for militære lederroller. Viktigheten av mentalt robuste ledere kommer tydelig frem i både empirien og litteraturen. Her fremheves det å ha evnen til å takle stress, motgang og usikkerhet – med ro og beslutsomhet. Dette perspektivet på robusthet er i stor grad forankret i den militære erfaringen, hvor trening og ulike prøvelser bidrar til å utvikle nødvendig motstandskraft. Videre indikerer både empirien og litteraturen at mental robusthet ikke bare er nyttig, men også nødvendig, i sivile lederroller hvor press er uunngåelig og utfordrende situasjoner med stadighet oppstår. I tillegg til fokus på mental robusthet, fremheves beslutningstaking som en nøkkelkomponent ved utøvelse av lederskap. Erfaringene til informantene, med trening på å fatte beslutninger under press og i ukjente situasjoner fra Forsvaret, overføres effektivt til sivile lederroller. Den militære tilnærmingen til beslutningstaking – som er preget av situasjonstilpasning, analytisk tenkning og balansert ledelse – viser seg å være verdifull også i det sivile arbeidslivet.

Til tross for at både empirien og litteraturen fremhever betydningen av robusthet og beslutningstaking, så peker diskusjonen på potensielle områder for videre forskning. Spesielt

bør fremtidige studier utforske andre aspekter av lederskapet, slik som emosjonell intelligens og personlige egenskaper.

Oppsummeringen på dette forskningsspørsmålet er at erfaring som militær leder styrker ferdigheter som robusthet og beslutningstaking, noe som er positivt for utøvelse av lederskap i sivile lederroller. Mentalt robuste ledere som innehar evnen til å ta beslutninger under press er essensielt. Disse aspektene kan bidra til å forbedre overgangen for tidligere militære ledere til det sivile arbeidslivet, og vil videre kunne være karrierefremmende.

6.1.3 Forskningsspørsmål 3: "Hvordan påvirker militært følgerskap tidligere militære ledere sin tilnærming til sivile lederroller?"

Tidligere militære ledere kommer med uttalelser som peker på at de både var vant til, og har praktisert en annen type lederstil i Forsvaret. De nevner at militæret var mer autoritært gjennom å kunne beordre, være del av et sterkere hierarki og at det ikke var rom for omkamper. I overgangen måtte flere endre seg og prioritere tid i arbeidshverdagen for å oppnå følgerskap. Dette gjorde de blant annet gjennom større grad av inkludering, skape gode relasjoner, vinne tillit hos medarbeidere, selge inn sin visjon, og å få nøkkelpersoner med i deres tankegang – slik at også de andre medarbeiderne også skulle følge etter. I stor grad peker utsagnene til informantene på at flere var avhengige av å legge om sin lederstil for å kunne lykkes utenfor Forsvaret med å oppnå følgerskap.

Litteraturen peker også på viktigheten av følgerskap for å kunne lykkes som leder. Spesielt litteraturen som omtaler ledelse i en ikke-militær setting, plasserer lederen i midten av sin enhet/avdeling, men med ansvaret dersom noe går galt eller at viktige beslutninger må tas. Denne vinklingen skiller seg litt fra litteraturen som er skrevet for- og rettet mot Forsvaret, som heller plasserer lederen øverst i hierarkiet hvor beslutninger og mesteparten av ansvaret ligger på lederen. Det informantene peker på er at det er mange gode egenskaper ved militær ledelse. Blant annet nevnes tilbakemeldingskulturen, det å tørre å ta ordet i større forsamlinger, disiplin, det å praktisere "eksempelets makt" ved å jobbe sidestilt med medarbeiderne når det er behov, og det å se alle arbeidstakerne som en del av løsningen.

Militært følgerskap påvirker tidligere militære ledere sin tilnærming til en sivil lederrolle gjennom å måtte tilpasse det til den nye arbeidshverdagen – i et nytt system. Dette fordrer at

lederen forstår at enkelte ting som fungerer i Forsvaret, ikke nødvendigvis fungerer i det sivile og at de trår lett for å finne riktig tilpasningsnivå. Indirekte sier flere informanter at de trakk feil eller at de trodde de ledet riktig, men oppdaget det motsatte gjennom reaksjoner fra medarbeidere. Om evnen til å tilpasse lederstilen for å oppnå følgerskap utenfor Forsvaret skyldes personlige egenskaper, eller om det skyldes at militære ledere blir lært opp til å lede “hva som helst” – i tillegg til å erverve seg fagkunnskap – er vanskelig å konkludere med da det vil kreve ytterligere forskning.

6.1.4 Forskningsspørsmål 4: *“Hva er betydningen av resultat- og oppdragsorientert klarhet for tidligere militære ledere i sivil ledelse?”*

Informantene og litteraturen er samstemte når de snakker om betydningen av å være tydelig i måten å kommunisere på. Det å ha evnen til å kommunisere et budskap på en kort og konsis måte, hvor budskapet blir forstått av mottaker, vil gi en mye bedre oppdragsløsning og man kan unngå å detaljstyre. Tilbakelesning blir nevnt, og det å dele oppdraget/oppgaven inn i del- og helmål slik at den enkelte medarbeider forstår sin rolle og hva de skal gjøre. Spesielt det å sikre at budskapet er forstått gjennom å få medarbeideren til å gjenfortelle oppdraget med egne ord, sikrer en god og gjensidig forståelse – noe som er viktig når man utøver tillitsbasert ledelse. Informantene forteller om hvordan de har tatt dette med seg fra Forsvaret og at dette har påvirket deres sivile lederskap på en positiv måte.

Intensjonsbasert ledelse trekkes frem som et viktig aspekt. Her er det fokus på å oppnå målet, men veien til målet er mindre viktig. Dette bidrar til at lederen ikke låser seg til en bestemt metode, men heller klarer å tilpasse seg underveis – om noe uventet oppstår. Et kjent ordtak her er “no battle plan survives first contact with the enemy”, som betyr at uansett hvilken plan man legger i forkant av et slag, så vil fiendens handlinger utfordre planen din og for å kunne slå fienden må man være fleksibel.

Oppsummert på dette forskningsspørsmålet så er militære ledere lært opp til å være tydelige i sin kommunikasjon. Lederstilen i det norske Forsvaret handler om intensjonsbasert ledelse, hvor intensjonen til sjefen tydeliggjøres, men målet kan nås på flere måter. Studien viser at en resultat- og oppdragsorientert lederstil er et positivt bidrag for å kunne lykkes i overgangen fra militært til sivil.

6.1.5 Forskningsspørsmål 5: "Hvordan påvirker militær kultur og hierarki tidligere militære ledere i deres tilpasning til sivile organisasjoner?"

Dette spørsmålet kan besvares på en noenlunde lik måte som 6.1.3, som omtaler følgerskap.

Informantene peker på et tydelig skille mellom den militære kulturen og hierarkiets betydning, sett opp mot arbeidslivet utenfor Forsvaret. Flere fordeler blir dratt frem fra tidligere erfaringer, samtidig som at det sies at man må endre på mye av dette for å kunne oppnå følgerskap. Enkelte aspekter trekkes frem som nyttige, for eksempel det å være tydelig i en tilbakemeldingskultur. Derimot understrekes viktigheten av først å oppnå en god relasjon til medarbeider for å kunne gi en tydelig tilbakemelding når noe ikke ble håndtert godt av medarbeideren. Mangelen på en god relasjon kan føre til at man ikke oppnår autoritet/legitimitet eller følgerskap.

6.2 Svar på problemstilling

"Hva anser tidligere militære ledere som viktig i overgangen til en sivil lederrolle?"

Undersøkelsen viser at overgangen fra en militær til en sivil lederrolle blir påvirket av flere viktige aspekter. For det første spiller militær lederutdanning og lederutvikling en viktig rolle. Utdanningen og fokuset på lederutvikling gir solide lederferdigheter, hvor flere elementer viser seg å være direkte overførbare til sivil sektor. Militære ledere er godt rustet til å håndtere ekstreme situasjoner, utvikle situasjonsbevissthet raskt og å ta beslutninger under press. Imidlertid er det viktig at tidligere militære ledere er bevisst behovet for å tilpasse seg den nye sivile konteksten – med dens egne utfordringer, dynamikk og nye kultur. Videre er robusthet og beslutningstaking sentrale egenskaper som militære ledere bringer med seg inn i deres sivile lederroller. Evnen til å takle usikkerhet, motgang og stress – samt å fatte beslutninger under press – er viktig for ledere i både militær og sivil sektor. Militære ledere sine erfaringer, med trening på beslutningstaking i ulike situasjoner, viser seg å være verdifull i det sivile arbeidslivet. I tillegg viser undersøkelsen at evnen til å kunne tilpasse lederstilen er viktig ved overgangen til sivil sektor. Tidligere militære ledere bør justere sin tilnærming til medarbeidere for å oppnå følgerskap i sivil sektor. Dette inkluderer å bygge relasjoner, kommunisere klart og tydelig, vinne tillit, samt tilpasse lederstilen til konteksten og kulturen i den nye organisasjonen. Følgerskap i Forsvaret blir beskrevet som annerledes, der det er mer

autoritært og hierarkisk, mens det i den sivile sektoren kreves en mer relasjonsorientert og inkluderende tilnærming. Til slutt, en resultat- og oppdragsorientert lederstil viser seg å være verdsatt like mye i sivil sektor, som i Forsvaret. Evnen til å gi klare mål, delegerer oppgaver og å kommunisere tydelig er viktig for å oppnå suksess. Militære ledere er vant til å fokusere på mål og er opplært til å måtte tilpasse seg underveis, noe undersøkelsen viser er verdifullt i sivil sektor.

Konklusjonen blir dermed at tidligere militær ledere anser militær lederutdanning, lederutvikling, robusthet, beslutningstaking, tilpasning av lederstil, resultat- og oppdragsorientert klarhet som viktige faktorer i overgangen til en sivil lederrolle. Disse egenskapene utgjør en solid base. Det er likevel nødvendig å være bevisst behovet for å tilpasse seg ny kontekst og å være åpen for læring – for å lykkes i den sivile konteksten og lederrollen.

6.3 Kritikk til egen oppgave

Avslutningsvis ønsker vi å være kritisk til egen oppgave. Først ønsker vi å kritisere oss selv for å rekruttere informanter som vi selv har ansett som vellykket i sivil sektor, selv om dette kun var en antakelse fra vår side. I forlengelsen av dette kan vi kritisere oppgaven for antall informanter, da flere informanter ville kunne styrket funnene. Et annet aspekt som kan kritiseres er at uttalelsene til informantene kan være påvirket av hvor lenge det er siden de har jobbet i Forsvaret. Med dette mener vi at når tiden går så vil mennesker naturlig kunne endre mening og oppfatning rundt hva som faktisk har skjedd eller hvordan opplevelsen faktisk var – selv om man som regel ikke er bevisst nettopp dette. Vi som forskere har derfor vært bevisst dette gjennom undersøkelsen.

6.4 Avsluttende refleksjoner om fremtidig forskning

Studien har fokus på tidligere militære ledere som i dag besitter sivile lederroller – på enten mellomleder- eller toppledernivå. Oppgaven er avgrenset til å kun undersøke hva lederne selv mener er viktig i overgangen fra en militær lederstilling til en sivil lederstilling, for å oppnå suksess i den nye konteksten. Dette er et svært dagsaktuelt tema da flere militære ledere velger bort en militær karriere til fordel for en sivil karriere. Til tross for alle aspektene vi ikke undersøker, som ble nevnt i avgrensningen, så håper vi at studien kan være et lite bidrag til forskning på området. Vi håper at studien bidrar til å gi både sivil sektor og Forsvaret en

økt forståelse for hvordan tidligere militære ledere tenker, etter overgangen til det sivile. Gjennom dybdeintervjuer og litteraturgjennomgang – som inkluderer både nyere og eldre ledelsesteorier – kan denne studien til en viss grad generaliseres og ha relevans for andre militære ledere, både i og utenfor Forsvaret.

I forhold til videre forskning så har vi identifisert flere relevante områder. En undersøkelse som belyser medarbeiderne sitt perspektiv på hvordan det er å ha en leder med militær lederbakgrunn, mener vi vil være veldig interessant og relevant. Videre kan det være av interesse å undersøke hva lederne over de tidligere militære lederne mener om deres utførelse i forhold til leveranse på ulike aktuelle elementer. Et annet spennende perspektiv ville vært å se på årsakene til at militære ledere velger bort en karriere i Forsvaret, til fordel for en sivil karriere.

7. Bibliografi

- Angell, H. A. (1995 (org. 1914)). *Syv-aars-krigen for 17. mai 1807-1814*. Bjørn Ringstrøms antikvariat.
- Antonakis, J., & Day, D. V. (2018). *The nature of leadership (3. utgave)*. SAGE Publications, Inc.
- Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur: En begrepsavklaring*. Tidsskrift for Norsk psykologiforening (psykologtidsskriftet.no).
- Bartone, P. T. (2012). *Social and organization influences on psychological hardiness: How leaders can increase stress resilience*. Hentet fra Security Informatics: <https://doi.org/10.1186/2190-8532-1-21>
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership. Theory, reseach, and managerial applications (3rd ed. utg.)*. New York: The Free Press.
- Bergdal, I., Carm, E., Eid, J., Eikeland, G. H., Hellemsvik, K., & Iversen, H. S. (1996). *Kompetansesentra for lederutdanning og lederutvikling i Forsvaret*. Oslo/Bergen/Trondheim: Innstillingsrapport.
- Binney, G., Williams, C., & Wilke, G. (2013). *Living leadership*. Pearson.
- Born, H. (2006). *Democratic control of armed forces: Relevance, issues and research agenda*. Springer.
- Campbell, D. J., Hannah, S. T., & Matthews, M. D. (2010). *Military Psychology*. Hentet fra Leadership in the military and other dangerous contexts: Introduction to the special issue topic: <https://doi.org/10.1080/08995601003644163>
- Churchill S. D. (1990). Considerations for teaching a phenomenological approach to psychological research. *Journal of Phenomenological Psychology*, 21(1), 46–67.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap – AFF lederundersøkelse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Darth, W., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P., & Mcguire, J. (2008). *Direction, alignment, commitment: Towards a more integrative ontology of leadership*. Hentet fra The leadership quarterly: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>

- Day, D. V., Zaccaro, S. J., & Halpin, S. M. (2004). *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*. Lawrence Erlbaum.
- Dybvig, D. D., & Dybvig, M. (2003). *Det tenkende mennesket*. Filosofi- og vitenskapshistorie med vitenskapsteori. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2002). *Ledelse på godt og vondt*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Finlay, L. (2012). Debating phenomenological methods. I *Hermeneutic phenomenology in education* (s. 17-37). SensePublishers.
- Forsvaret. (2022, januar 23). *Forsvaret*. Hentet fra Oppgåvene våre: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/oppgaver>
- Forsvarets stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Forsvarsstaben.
- Forsvarsdepartementet. (2016). *Regjeringen.no*. Hentet fra Prop. 151 S (2015-2016) Kampkraft og Bærekraft. Langtidsplan for Forsvaret.: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-151-s-20152016/id2504884/>
- Forsvarsstaben. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvarsstaben, HR-avdelingen.
- Fredriksen, P. K., & Moldjord, C. (2017). *Debriefing - Strategisk læringsverktøy i operative organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Gjerde, A. (2022). *Psykologisk trygghet: en kvalitativ analyse av utviklingen av psykologisk trygghet*. Institusjon for psykologi, NTNU
- Haaland, T. L., Hobson, R., & Bjerga, K. I. (2021). *Den militære profesjonen, staten og samfunnet. Introduksjon til militære studier*. Cappelen Damm.
- Halvorsen, T. R. (2018). *Den norske leder*. Hentet fra Agenda: <https://tankesmienagenda.no/post/den-norske-lederen/details>
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations. The social identity approach*. Sage.
- Hole, Å. S., & Haugen, A. O. (2015). *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*. Oplandske bokforlag.
- Howitt, D. (2013). *Introduction to qualitative methods in psychology* (2. utg.). Boston: Pearson Education
- Huntington, S. P. (1981). *The soldier and the state*.
- Høgheim, S. (2020). *Masteroppgaven i GLU*. Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt.
- Johansen, R. B., & Arnulf, J. K. (2023). *Militær leder- og ledelsesutvikling i teori og praksis*. Universitetsforlaget.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kolditz, T. A., & Pfeifer, J. W. (2007). *In extremis leadership*. Jossey-Bass Inc., U.S.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju (3. utg.)*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvålshaugen, R., & Amdam, R. P. (2020). *Nordiske organisasjonsstudier*. Fagbokforlaget.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). *Leadership training, design, delivery, and implementation: A meta-analysis*. Hentet fra Journal of applied psychology: <https://doi.org/10.1037/apl0000241>
- Langdrige, D. (2007). *Phenomenological psychology: Theory, research and method*. England: Pearson Education.
- LeBoeuf, J. G. (2013). *Leadership*. Hentet fra I Encyclopedia of Military Science: <https://doi.org/10.4135/9781452276335>
- Lindseth, A., & Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian journal of caring sciences*
- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of management Review*, 20, 709 - 734.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). *The romance of leadership*. Hentet fra <https://doi.org/10.2307/2392813>
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing*. Pearson education limited.
- Mongstad, Å. (2022). *Refleksivt lederskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Oppen, M., Mørk, B. E., & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Pearsall, M. J., and Ellis, A. P. (2011). Thick as thieves: the effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *J. Appl. Psychol.* 96, 401–411. doi: 10.1037/a0021503

- Postholm, M.-B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier. (2.utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Ramaya, R., Chan, K.-Y., & Soh, S. (2011). *Military Leadership in the 21st Century: Science and Practice*. Cengage learning.
- Reed, D. G. (2014). *Toxic Leadership, Unit Climate, and Organizational Effectiveness*. Air & Space Journal.
- Ricoeur, P. *Hermeneutics & the Human Sciences*. (Thompson, J.B. ed and trans, first published 1981) New York: Cambridge University Press 1998.
- Roschelle, J., & Teasley, S. (1995). *The construction of shared knowledge in collaborative problem solving*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Schmidt, K. L. (2006). *Understanding hermeneutics*. Stocksfield: Acumen Publishing Limited.
- Semantix. (u.d.). *Semantix*. Hentet fra Veiledning: Hvordan transkribere lyd til tekst?: <https://www.semantix.com/no/ressurser/blogg/veiledning-hvordan-transkribere>
- Skre, I. B. (2021). *Resiliens*. Hentet fra Store norske leksikon: <http://snl.no/resiliens>
- Svartdal, F. (2018, mai 18). Store norske leksikon. Hentet fra Hawthorne-effekt: <https://snl.no/Hawthorne-effekt>
- Sweeney, P. J., Matthews, M. D., & Lester, P. B. (2011). *Leading in dangerous situations: A handbook for the Armed Forces, emergency services, and first responders*. Naval Institute Press.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode. (3.utgave)* Bergen: Fagbokforlaget.
- Wallace, D. M., Torres, E. M., & Zaccaro, S. J. (2021). *Just what do we think we are doing? Learning outcomes of leader and leader development*. Hentet fra The leadership quarterly: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101494>
- Willig, C. (2013). *Phenomenological methods: Introducing Qualitative Research in Psychology (3. utg.)*. Maidenhead, GBR: Open University Press.
- Wong, L., Kolditz, T., Millen, R., & Potter, T. (2003). *Why they fight: Combat motivation in the Iraq war*. Strategic Studies Institute, US Army War College.

8. Figuroversikt

Figur 1. «Eksempel på analyse». Egenprodusert.

Meningsenhet	Hva blir sagt?	Hovedtema	Undertema
"Du skal klare å håndtere vanskelige prosesser og at du blir tvunget til å ta beslutninger ganske kjapt på befalsutdanningen. Hvis du ikke tar beslutning, så dør du. Det er jo det som egentlig er hele befalsutdanningen. Du må, og du skal bygge en "gut- feeling" sånn at du kan ta den beslutningen fort."	Informanten opplever at det å kunne ta beslutninger under pressede situasjoner er viktig, og at dersom man ikke klarer det så kan man i verste fall dø. Dette blir man trent på.	Å være robust som leder	Tro på seg selv og å håndtere ansvaret man blir pålagt som leder.

Tabell 1. «Oversikt over bakgrunnen til informantene – før og etter den militære karrieren». Egenprodusert.

Informant	Høyeste militær lederutdanning	Antall år i Forsvaret	Antall år i det sivile (etter Forsvaret) p.d.d.	Bransje	Inneværende ledernivå
1	Videregående befalsutdanning nivå 2	19 år	3 år	Eiendomsforvaltning	Mellomleder
2	Befalsskolen	7 år	11 år	Detaljhandel	Mellomleder
3	Befalsskolen	5 år & 4 år deltid	8 år	Forsvarsindustrien	Toppleder
4	Krigsskolen	6 år & 3 år deltid	12 år	IT-bransjen	Mellomleder
5	Krigsskolen	16 år	2 år	IT-bransjen	Toppleder
6	Luftkrigsskolen	10 år	2 år	Helsesektoren	Mellomleder
7	Luftkrigsskolen	10 år	28 år	Rådgivning innen industri, logistikk og akvakultur	Toppleder
8	Befalsskolen	2 år	39 år	Politiet	Toppleder
9	Krigsskolen	10 år	36 år	Logistikk, luftfart, forskning, utvikling og teknologi	Toppleder
10	Luftkrigsskolen	10 år	2 år	Telekommunikasjon	Mellomleder

9. Vedlegg

9.1 Intervjuguide, individuelt intervju:

Fase 1: Rammesetting	Informasjon Formålet med prosjektet Opplyse om hva intervjuet skal brukes til Spør om noe uklart og vedkommende har spørsmål Informere om lydopptak Start opptak
Fase 2: Erfaringer	Overgangsspørsmål <ol style="list-style-type: none">1. Hvilken bransje jobber du innenfor?2. På hvilket nivå er du leder?3. Hvor lenge har du vært leder utenfor Forsvarets organisasjon?4. Hvor lenge var du ansatt i forsvaret?5. Hvilken militær lederutdanning har du fullført, og når?6. Hvordan vil du beskrive din egen erfaring med å gå fra en militær lederkontekst til en sivil arbeidskontekst når det gjelder lederstil og tilnærming?
Fase 3: Fokusering	Nøkkelspørsmål <ol style="list-style-type: none">1. Hva legger du i det å "oppnå suksess" i arbeidslivet?2. Hvilke prinsipper fra din tid som militær leder har hjulpet deg med å bygge sterke mellommenneskelige relasjoner og teamdynamikk i den sivile sektoren?3. Hvilke spesifikke aspekter fra den militære bakgrunn har gitt deg en konkurransefordel når det gjelder å oppnå mål og glede team i en sivil organisasjon?4. Hvilke spesifikke elementer fra din egen bakgrunn fra militæret har vært mest verdifulle for din suksess i den sivile sektoren?

	<p>5. Hvordan har dine erfaringer med å håndtere konflikter og komplekse situasjoner i militære sammenhenger, hjulpet deg med å navigere gjennom utfordrende scenarioer i den sivile karrieren?</p> <p>6. Kan du dele eksempler på situasjoner der din erfaring med beslutningstaking under press fra din tid i militæret, har vært avgjørende for å oppnå suksess i den sivile sektoren?</p> <p>7. På hvilken måte har din militære erfaring vært med på å skape suksess?</p> <p>8. Hvilke personlige egenskaper og tilpasninger har bidratt til din suksess?</p> <p>9. Hvordan har din evne til å tilpasse deg ulike arbeidsmiljøer påvirket din evne til å oppnå suksess i din sivile karriere?</p> <p>10. Hvordan har din forståelse av strategisk planlegging og utførelse fra din militære bakgrunn påvirket din evne til å forstå og forme forretningsstrategier?</p> <p>11. Hvilke faktorer tror du har vært avgjørende for din suksess i en sivil lederrolle, spesielt med tanke på din bakgrunn fra en militær kontekst?</p> <p>12. Hvilke råd vil du gi tidligere militære ledere som ønsker å oppnå suksess i den sivile sektoren?</p>
<p>Fase 4: tilbakeblikk</p>	<p>Oppsummering</p> <p>Oppsummere funn.</p> <p>Har jeg forstått det riktig?</p> <p>Er det noe du vil legge til?</p>

9.2 Godkjenning fra SIKT



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

929210

Vurderingstype

Standard

Dato

30.01.2024

Tittel

Personaloppfølging som måleenhet for lederegenskaper

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig

Tom Karp

Student

Andrea

Prosjektperiode

01.07.2023 - 01.07.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.07.2024.

[Meldeskjema](#)**Kommentar**

På bakgrunn av meldeskjemaet og korrespondanse med student/prosjektleder forstår Sikt personverntjenester det slik at behandlingen av personopplysninger er avsluttet.

Personopplysningene ble innhentet i november 2023. Etter vår forståelse er opplysningene nå slettet og forskningsdata anonymisert.

Vi vurderer at følgende brudd på personvernforordningen har forekommet. Behandlingen av personopplysninger var ikke meldt inn til Sikt personverntjenester. Behandlingen var derfor ikke protokollført hos behandlingsansvarlig institusjon. Dette er brudd på personvernforordningens art. 5a (prinsippet om lovlighet, rettferdighet og åpenhet). Videre har vi forstått det slik at deltakerne mottok informasjon om prosjektet og skjønnte hva behandlingen gikk ut på, men at denne informasjonen ikke ble gitt i tråd med personvernforordningens art. 13.

Materialet er nå anonymisert.

Sikt personverntjenester vurderer avviket til å ha lav personvernulempe. Det ble behandlet alminnelige kategorier av personopplysninger i et begrenset tidsrom og deltakerne var informert om hva prosjektet handlet om. Avviket innebærer ikke brudd på personopplysningssikkerheten og er etter Sikt sin vurdering ikke av en slik art at Datatilsynet må varsles

INSTITUSJONENS ANSVAR

Vi minner om at det er behandlingsansvarlig institusjon (Høgskolen i Innlandet) som er ansvarlig for at behandling av personopplysninger foregår i samsvar med personvernregelverket. Institusjonen er ansvarlig for å sikre korrekt kunnskapsoverføring til sine studenter og ansatte. Dersom institusjonen har behov for ytterligere opplæring om personvern i forskning er Personverntjenester tilgjengelig for å gi veiledning.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Ettersom det ikke lenger behandles personopplysninger i prosjektet, avslutter vi videre oppfølging av prosjektet.