

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE359E

Navn på kandidater: Ronny Mikalsen & Mekias Holmen

HVORDAN FORSVARET UTVIKLER SINE OFFISERER

Dato: 2. desember 2016

Totalt antall sider: 94

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|----|
| Innholdsfortegnelse | i |
| Figurliste..... | ii |
| FORORD..... | 1 |
| SAMMENDRAG | 2 |
| PROBLEMSTILLING | 3 |
| Forskningsspørsmål..... | 3 |
| Kategorier..... | 4 |
| METODE | 5 |
| Avgrensning | 5 |
| Gjennomføring | 6 |
| Studie av Forsvarsledelsens føringer..... | 6 |
| Kvalitativ undersøkelse | 7 |
| Tilgang til informanter | 8 |
| Utførelse av intervju..... | 9 |
| Analyse av data | 10 |
| Evaluering av undersøkelsen..... | 12 |
| Alternative metoder..... | 12 |
| Ethiske og juridiske betraktninger..... | 13 |
| TEORI | 15 |
| Innledning..... | 15 |
| Utvikling av ledere | 17 |
| Generelt | 17 |
| Hva utvikles i lederutvikling? | 19 |
| Hovedelementer i utvikling..... | 20 |
| Metoder for å legge til rette for utvikling..... | 21 |
| Personlige forhold | 23 |
| Motivasjon..... | 24 |
| Mål – kortsiktig og langsiktig | 24 |
| Nettverk..... | 25 |
| Bevissthet på egen læring..... | 26 |
| Ledelse | 27 |
| Lederatferd | 27 |
| Selvledelse..... | 28 |
| Tillit..... | 32 |
| Lederskap | 32 |
| Samhandlingskompetanse | 33 |
| Kreativitet..... | 34 |
| Omdømme..... | 35 |
| Kritikk av utviklingsteorier | 36 |
| FORSVARSLÉDELSENS FØRINGER..... | 38 |
| Forsvarets felles rammer for ledelse og ledelseskultur | 38 |
| Forsvarets forståelse av deres virkelighet | 39 |
| Forsvarets syn på personellet's utvikling | 41 |
| Forsvarets utdanningsordning | 44 |
| Sammendrag..... | 48 |

| | |
|--|----|
| EMPIRI | 50 |
| Våre informanter | 50 |
| Hovedtrekk fra gjennomføringen av intervjuene | 51 |
| Sammendrag | 52 |
| DRØFTING..... | 53 |
| DEL 1 - Offiserens syn på egen situasjon | 54 |
| DEL 2 - Kunnskap, ferdigheter og utvikling..... | 58 |
| Kunnskap - Skole og kurs | 58 |
| Utvikling av ferdigheter - Praksis på skole og avdeling | 67 |
| Personlig utvikling - Refleksjon gjennom egeninnsikt og respons/tilbakemelding | 72 |
| KONKLUSJON | 82 |
| Veien videre | 84 |
| Litteraturliste | 86 |
| VEDLEGG 1 – Intervjuguide | 88 |

Figurliste

| | |
|---|----|
| Figur 1 Perspektiv | 16 |
| Figur 2 Utviklingsprosessen (fritt oversatt) (Velsor, McCauley og Ruderman 2010:4)..... | 21 |
| Figur 3 Balanse i lederatferd og lederen som rollemodell | 43 |
| Figur 4 Sjøforsvarets gradssystem | 51 |
| Figur 5 Viljestyrke - Det er i motbakke det går oppover | 53 |
| Figur 6 Kunnskap-Praksis-Refleksjon | 54 |
| Figur 7 Et av Sjøforsvarets klasserom..... | 58 |

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av vårt 3-årige masterstudie ved Nord Universitet, der studiet er **MBA i ledelse** (MBA - Master of Business Administration). Vi har valgt personlig utvikling og lederskap som vårt tema for masteroppgaven.

Tema for oppgaven er ikke tilfeldig. Dette er et tema som er relevant for alle organisasjoner og spesielt for Forsvaret som har et klart hierarki i tjenestelinjen, der ledelse er en avgjørende faktor for de oppgaver som skal løses. Dette temaet i vår masteroppgave er av høy interesse for oss, da det treffer oss og våre kollegaer hver dag på arbeidssstedet. I så måte er det mange som har meninger om det og forslag til forbedringer er mange. Dette uten at disse nødvendigvis tar med seg alle forhold og omstendigheter.

Underveis i studiet og nå gjennom skrivningen av masteroppgaven er det mange som har hjulpet oss gjennom det som har vært en hektisk periode. En periode der studiet skal balanseres med full jobb, familie og andre aktiviteter.

Vi vil først takke vår veileder Tom Karp for den meget gode, nødvendige støtten og veiledningen vi har fått både gjennom arbeidet med masteroppgaven, men også gjennom studiet som helhet der Tom har vært en av flere emneansvarlige.

En stor takk til våre nærmeste er også på sin plass, for å ha vist forståelse når vi har brukt kvelder og helger til studie i forsakelse for de.

Til slutt vil vi takke de 10 offiserene i Sjøforsvaret som tok seg tid til oss i en travel hverdag. Uten dere hadde det ikke vært mulig å skrive denne oppgaven.

Bodø, 2 desember 2016

Ronny Mikalsen og Mekias Holmen

SAMMENDRAG

Hensikten med denne oppgaven er å danne et grunnlag for hvordan Forsvaret kan utvikle sine offiserer. Med følgende problemstilling som utgangspunkt:

Hvordan utvikler Forsvaret sine offiserer innenfor ledelse og personlig utvikling gjennom en livslang militær karriere?

For å avdekke data mot denne problemstillingen komponerte vi følgende forskningsspørsmål:

(1) *Hva er Forsvarets syn på ledelse og personlig utvikling?* **(2)** *Hvilken utfordringer har Forsvaret innenfor sine arena for personlig- og lederutvikling?* **(3)** *Gir Forsvaret sine utdanninger nødvendig grunnlag for videre personlig- og lederutvikling?*

I våre forberedelser avdekket vi ikke tilstrekkelig data gjennom eksisterende litteratur og annen teori. Av den grunn valgte vi en kvalitativ undersøkelse, og tok utgangspunktet i å gjennomføre intervjuer for å innhente relevant empiri.

Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med 10 offiserer i Forsvaret. Utvalget av offiserer ble tatt fra Sjøforsvaret i den hensikt å kunne avgrense og bedre ha et sammenligningsgrunnlag når data skulle behandles, og kategorier og funn skulle hentes ut av fra empirien gitt i intervjuene. Utover intervjuene analyserte vi noen av føringer som er gitt av Forsvaret ledelse som er relevant for vår problemstilling.

Ved en analyse av relevant teori sett i forhold til Forsvarets føringer og besvarelsene gitt i intervjuene har vi kunne avdekke følgende hovedfunn som synes relevant for vår problemstilling: **(1)** Forsvarets ledelse har etablert meget gode krav til interne forhold innenfor lederskap og utvikling. **(2)** Forsvaret har begrensninger innenfor oppfølging av sine interne forhold innenfor lederskap og utvikling. **(3)** Forsvarets skoler holder en meget høy kvalitet innenfor vår tematikk i sine studier. **(4)** Forsvaret kan bedre utnytte kapasiteter utenfor Forsvaret for en bedre ivaretagelse av egen-, og lederutvikling for sine ansatte.

PROBLEMSTILLING

VI ønsker i vår oppgave å se på hvordan Forsvaret utdanner og utvikler sine offiserer. Da med fokus på personlig utvikling og lederskap, i den hensikt å avdekke om Forsvarets offiserer utøver formålstjenlig ledelse. Med det som utgangspunkt har vi definert følgende problemstilling:

Hvordan utvikler Forsvaret sine offiserer innenfor ledelse og personlig utvikling gjennom en livslang militær karriere?

Forsvarets befals- og krigsskoler og deres offisersutdanning er godkjent av NOKUT, og deres krigsskoleutdanninger innenfor lederskap er godkjent på høyskolenivå. Dagens tre-årige utdanning ved en av Krigsskolene gir en bachelorgrad innenfor flere faglige retninger, der lederskap er et fag som er i alle studieretninger. Med at deres utdanning er godkjent som bachelor holder skolene et høyt faglig nivå. Men dette sier ikke noen om utdanningen har riktig fokus og kvalitet opp mot dagens forsvar. Samt hvordan denne utdanningen utvikles etter fullført utdanning gjennom resterende karriere.

For å finne svar på den definerte problemstillingen har vi et utgangspunkt for å kunne ta ut relevante forskningsspørsmål som igjen gir oss grunnlag for å kunne finne momenter som kan gi oss et bedre bilde på vår problemstilling.

Forskningsspørsmål

For å finne svar på vår problemstilling har vi gjennom analyse av problemet kommet frem til tre forskningsspørsmål som samlet kan gi svar på aktuelle momenter i problemstillingen. Utgangspunktet for problemstillingen er som nevnt Forsvarets evne til å utdanne og utvikle sine offiserer innenfor Forsvarets rammer.

- 1. Hva er Forsvarets syn på ledelse og personlig utvikling?***
- 2. Hvilke utfordringer har Forsvaret innenfor sine arena for personlig- og lederutvikling?***
- 3. Gir Forsvaret sine utdanninger nødvendig grunnlag for videre personlig- og lederutvikling?***

Disse forskningsspørsmålene vil igjen være grunnlag for å kunne etablere nyanserte spørsmål som kan besvares gjennom vår undersøkelse. Disse spørsmålene var grunnlaget for intervjuguiden og hjelp til å skape kategorier i analysen av data som avdekkes i innsamlingen av data gjennom dokumentanalyse og intervju.

Kategorier

Vi har i denne oppgaven og i vår undersøkelse tatt frem følgende kategorier:

1. Kunnskap
2. Ferdigheter
3. Personlig utvikling

Disse kategoriene er også delt opp i flere underkategorier i den hensikt å belyse relevante momenter på en god måte i vår oppgave. Da for at det skal kunne bedre oppfattes av leseren.

Gjennom tolkning og refleksjon av de empiriske data fra våre intervjuer ble disse kategoriene valgt da de er gjensidig avhengige av hverandre og disse best dekker spekteret av informasjon gitt av våre intervjukandidater. Kategoriene og grunnlaget for valget av disse er nærmere beskrevet i oppgavens drøftingskapittel.

METODE

Som vi antyder i vår problemstilling ønsker vi å avdekke kunnskap innenfor et område som i dag er noe mangelfullt, og vi går da i en *eksplorativ* retning (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:62). Siden vi har som mål å finne ny teori innenfor et begrenset område lar vi oss inspirere av Grounded Theory som metode for gjennomføring av undersøkelsen og den påfølgende analysen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:201). Grounded Theory er innenfor den kvalitative tilnærmingen av undersøkelsesdesign (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:103).

Vi har gjennom intervjuer av 10 informanter søkt å finne momenter for vår problemstilling og forskningsspørsmål. Våre informanter er offiserer i Forsvaret som møter kriterier for å kunne svare på de spørsmålene vi har utviklet gjennom våre forskningsspørsmål og definert teori som synes å være relevant for oppgaven.

Informantene har vi hentet ut fra stadig tjenestegjørende offiserer på ulike avdelinger i Forsvaret. Disse informantene vi har valgt er ut ifra å være et representativt utvalg for den gruppen vi ønsker å undersøke for å kunne finne relevant svar til vår problemstilling.

Avgrensning

Vi vil i denne oppgaven fokusere på nevnte momenter innenfor lederskap, samt utdanningsmodellen innenfor lederskap som Forsvaret benytter pr. dags dato. For å kunne gi vårt studie dybde velger vi å fokusere på Sjøforsvaret og hente data fra offiserer som har sin bakgrunn fra og har tjenestegjort i Sjøforsvaret. Man vil også kunne finne momenter som er gjeldende for resterende del av Forsvaret, men vi vil trolig ikke kunne bekrefte dette gjennom våre funn i denne oppgaven. Denne undersøkelsen vil også kunne ha i seg momenter som kan benyttes over tid, men har også sine klare begrensninger ut fra Forsvarets utvikling og oppgaveportefølje i fremtiden.

I vår oppgave har vi hovedsakelig valgt å benytte en kombinasjon av litteraturstudie og en kvalitativ fremgangsmåte. Vi skal beskrive våre valgte metoder og hvorfor disse synes å være fordelaktig å benytte, samt hvorfor denne kombinasjonen av fremgangsmåter utfyller hverandre og gir forutsetninger for gode svar basert på vår valgte problemstilling.

Gjennomføring

Vi har ut i fra vår problemstilling funnet frem til at det er hensiktsmessig å utføre to ulike metoder for å finne svar på våre forskningsspørsmål.

I det første forskningsspørsmålet vårt vil vi finne svar gjennom det som er beskrevet i forsvarsledelsens direktiver og andre føringer til Forsvarets undervisningsinstitusjoner. Av den grunn har vi utført en studie som gir oss et bilde av hva Forsvaret i teorien forstår av hva militær ledelse er, og hvordan dette kan læres og utføres. Vi vil som tidligere beskrevet ha fokus på Sjøforsvarets skoler og hvordan de utdanner sine befal og offiserer.

Med bakgrunn i alle forskningsspørsmål og problemstillingen har vi også valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse i tillegg til studie av litteratur Forsvaret benytter for å utdanne offiserer innen militær ledelse. Som en liten del av intervjuet la vi også inn en liten kvantitativ del, som gikk på konkrete spørsmål innen relevante temaer i oppgavekonteksten. Dette gjorde vi for å se om de støttet oppunder våre funn i den kvalitative delen, og ikke minst så kunne vi få en form for statistisk materiale fra alle intervjuobjektene sett under ett. Kombinasjonen av metoder vi har valgt kalles for metodetriangulering (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:421)

Studie av Forsvarsledelsens føringer

For å få svar på vår problemstilling har vi gjennom analyse funnet frem til tre forskningsspørsmål vi ønsker å fokusere på for å finne svar på vår problemstilling. Det første forskningsspørsmålet er;

Hva er Forsvarets syn på ledelse og personlig utvikling?

Forsvaret utdanner gjennom egne skoler både offiserer og sivilt ansatte både i Forsvaret og annen offentlig sektor som bidrar til totalforsvaret av Norge. I tillegg blir det utført studier innenfor ledelse i Forsvaret både på Forsvarets Høyskole (FHS) og i regi av andre utdanningsinstitusjoner i Forsvaret.

Vi kunne finne et betydelig grunnlag for å kunne utføre en studie, der man ville kunne finne et teoretisk grunnlag som beskriver hvordan Forsvaret forstår i teorien hva militær ledelse er.

Grunnet vår avgrensning vil vi som tidligere beskrevet fokusere på Sjøforsvarets skoler, som igjen primært utdanner offiserer som tjenestegjør i Sjøforsvaret og noen til fellesavdelinger og andre forsvarsgrener.

Denne studien vil i noe mindre grad gi svar på hvordan militær ledelse er i praksis. Vi ser da behovet for å få inn empiri på hvordan militær ledelse både forstås av de som utfører dette, samt hvordan dette utføres i praksis. Hvordan dette innhentes beskriver vi i neste underkapittel hvor vi velger å bruke en kvalitativ undersøkelse.

Kvalitativ undersøkelse

Som beskrevet over vil vi gjennom en studie forstå hvordan vårt første forskningsspørsmål forstås av Forsvaret i et teoretisk perspektiv. Men for å få svar på både forskningsspørsmål en og de to resterende velger vi å benytte en kvalitativ undersøkelse.

Forskningsspørsmål to og tre:

Hvilke utfordringer har Forsvaret innenfor sine arena for personlig- og lederutvikling?

Gir Forsvaret sine utdanninger nødvendig grunnlag for videre personlig- og lederutvikling?

I vårt søk av funn til vår problemstilling er vi inspirert av Grounded Theory som metode for innhenting og analyse av data. Grounded Theory har i seg momenter som vi ser er fordelaktig for vår problemstilling. Det som er avdekket av vår problemstilling i forkant av vår undersøkelse er et grunnlag, men bør ikke alene være styrende for vårt fokus gjennom vår undersøkelse. Vi måtte kunne endre fokus underveis i undersøkelsene når vi fikk inn informasjon fra våre informanter i intervjuene, samt av hva som ble avdekket i studiet av forsvarsledelsen føringer som er første del av vår undersøkelse. Grounded Theory er også å foretrekke når man ser på oss som forskere opp mot problemstillingen.

For å få relevante data om våre forskningsspørsmål nummer to og tre, valgte vi å intervju offiserer i Sjøforsvaret. Offiserene vi søkte å intervju har tjenestegjort i minimum 15 år og opp til 35 år. Vi har gjort dette valget for å få spredning i erfaring og når deres utdanninger på ulike nivå er gjennomført. Samt var det ønskelig å intervju personell med tilstrekkelig erfaring for å kunne gi oss relevant data i form av betraktninger evaluert over noe tid.

Vi søkte å få informanter som representerte variasjon og da med ulik erfaring fra ulike avdelinger i Sjøforsvaret, der eksempelvis alder og kjønn er relevante verdier som vi tok hensyn til ved utvelgelse av informanter. Det var også et poeng at alle intervjuobjektene har eller har hatt lederoppgaver i en eller annen form. Var besvarelsene fra informanter som har sammenlignbar tjenesteerfaring ulike, ville vi med større sikkerhet kunne si at man har avdekket mer informasjon som er relevant for vår undersøkelse. Da man kan anta at man har med å få ulik data fra de utvalgte informantene har dekket et større spekter av betraktninger og eventuelle ulikheter blant offiserene.

Vi hadde laget en liste på ca. 60 potensielle informanter til vår undersøkelse. Vi utførte intervjuer på til slutt 10 personer av de som sto på listen. Dette antallet informanter er trolig for få for å avdekke all ny informasjon om vår problemstilling (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:108). På tross av dette mener vi å ha kunne avdekke hovedmomenter, som vil kunne gi nok informasjon for å kunne dekke oppgavens problemstilling på en god måte. Tilgjengelighet på tid og ressurser gjorde at vi måtte begrense antallet informanter.

Tilgang til informanter

Våre informanter rekrutterte vi fra de som er offiserer med bakgrunn fra Sjøforsvaret. Tilgangen til informantene ble gjort gjennom personlig forespørsel ansikt til ansikt og med bruk av telefon til noen, da de var et annet geografisk sted. Vi benyttet oss i så måte av *personlig rekruttering* (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:117) av informanter til vår undersøkelse. Vi søkte å få kandidater som har tjeneste fra ulike steder og avdelinger, herunder både operative, støtteavdelinger og logistikkavdelinger. Dette ga oss et mer variert utvalg. Det vil kunne sammenlignes med et stratifisert utvalg, men er samtidig tilfeldig innen hver av de forskjellige typer avdelinger (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:113). Svakheten med denne løsningen, var å motivere potensielle informanter til å delta på intervju. Dette søkte vi å løse gjennom å sette av tid i informantenes arbeidstid til å delta på intervjuet. Vi motiverte også informantene ved å beskrive hva våre funn i oppgaven kan gi tilbake til Forsvaret i form av innspill til forbedring av Forsvarets utdanningspolitikk.

Utførelse av intervju

Vi valgte en kvalitativ undersøkelse for å finne svar på deler av vår problemstilling. Vi har ikke avdekket andre studier som gir oss ønsket og tilstrekkelig data som gir oss svar på valgt problemstilling. Og så av den grunn at det var fordelaktig å gjennomføre intervjuer for å avdekke mer relevant informasjon om vår problemstilling.

Siden vi ikke kunne avdekke tilstrekkelig relevant informasjon om problemstillingen vår, var det ønskelig for oss å utføre intervju av relevante informanter. Vi ønsket å ta utgangspunkt i semistrukturerte intervjuer mellom oss som forskere og hver av de utvalgte informantene. Det var en fordel at begge forfatterne var deltagende på alle intervjuene, der den ene førte hoveddelen av dialogen og den andre noterer ned relevante stikkord for oppfølgingsspørsmål og videre analyse. Det å delta med begge på alle intervjuer har hjulpet oss i den etterfulgte analysen av data i etterkant, der begge hadde mest mulig kunnskap om de gjennomførte intervjuene.

For å få ut mest mulig relevant data fra informantene måtte vi på best mulig måte legge til rette for et godt og informativt intervju. Selv om de ulike intervjuene ville være ulike på grunn av responsen vi fikk fra informantene, ville vi kunne legge til rette og sette noen forutsetninger. Vi hentet med oss flere gode momenter fra pensum som gjorde at forutsetningene ble bedre (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:159-160).

Spesielt under intervjuene, men også etter da vi brukte informasjonen videre i oppgaven har vi hatt fokus på å være refleksive i vårt arbeid. På tross av at vi nærmest intervjuer “våre” egne, er det å være reflektiv i vår forskning viktig. Vi har i vår forskning vært selvkritiske og hatt fokus på å ha personlig refleksivitet, og etter beste evne ikke latt vår forforståelse påvirke resultater og analyser av intervjuene (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:190). Den epistemologiske refleksivitet er søkt ivaretatt gjennom oppfølgingsspørsmål og at intervjuobjektene er gitt mulighet å legge til mer informasjon på slutten av hvert intervju (Hagen 2007:13). Spørsmålene i intervjuene er laget på en slik måte at de i minst mulig grad legger føringer for hvilke svar vi skulle få. Hagen sier videre at: *“Forskers rolle er her definert til å være å samle inn data og transformere data til kunnskap uten å forurens prosessen med subjektivitet og egne erfaringer”* (Hagen 2007:10).

Vi søkte å gjennomføre intervjuene ansikt-til-ansikt der det var mulig. Dette for å få en bedre dialog med informantene og kunne fange opp flere momenter som kommer av kroppsspråket. Samt at de fleste var mest fortrolig med denne formen for samtale. Videre søkte vi å gjennomføre intervjuene på eller i nærheten av informantens arbeidssted. Dette ga informanten trygghet og økte sannsynligheten for at de var mer åpen under intervjuet, og det ga oss trolig enda mer relevante data. Dette gjorde vi for å legge til rette for at objektene skulle svare ærlig og med dybde i informasjonen. En utfordring i intervjuet kunne være at informanten ga uttrykk for hvordan noe burde være heller enn hvordan det faktisk oppleves (Hagen 2007:16). Dette var noe vi hadde fokus på både i gjennomføringsfasen og i analysefasen av oppgaven.

Vi benyttet båndopptaker under gjennomføringen av intervjuene slik at vi i den påfølgende analysen av data sikret oss at vi hadde alle data som kom frem under intervjuet. Det var viktig å redegjøre for informanten hvorfor vi benyttet båndopptaker og eventuelle notater som ble tatt underveis i intervjuet. Dette igjen for at informanten skulle føle seg mest mulig trygg under intervjuet. Vi satt av 60-90 minutter for gjennomføring av hvert intervju. I tillegg tok vi umiddelbart etter hvert intervju en oppfølgingssamtale mellom oss som forskere, for å notere ned relevante momenter som kom frem som et resultat av intervjuet. For å sikre eventuelle gode momenter fra vår samtale etter intervjuet foretok vi en muntlig oppsummering til slutt som vi også tok opp på båndopptaker og linket opp mot intervjuet. Dette for å bruke det under analysen av data vi har hatt etter intervjuene.

Analyse av data

Siden vi i denne oppgaven velger å benytte en kombinasjon av forskningsmetoder vil også analysen av funn være noe delt. Vi vil gjennom første del av undersøkelsen som er en studie av forsvarrets føringer finne momenter som også vil være grunnlaget for de spørsmål som stilles i intervjuene i vår undersøkelse.

Som tidligere beskrevet vil det være noe analyse av våre data underveis i intervjuet som da er siste del av datainnsamlingsfasen vår (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:205). Som Grounded Theory beskriver vil fase to til fire foregå parallelt gjennom vår undersøkelse. Vi gjennomførte de første intervjuene før disse ble transkribert sammen med vår muntlige

oppsummering som gjøres umiddelbart etter hvert intervju. Det ville også være gunstig at transkriberingen ble utført nærmest mulig i tid etter intervjuet, da det gjør transkriberingen lettere da man husker detaljene i intervjuet bedre. Samtidig var det også slik at gjennom transkriberingen ble man godt kjent med innholdet i det som ble sagt under intervjuene.

Selv om noe av analysen ville finne sted underveis for å kunne avdekke mer relevant informasjon under intervjuene, ville den endelige kategoriseringen slutføres etter at alle intervjuene er gjennomført.

Det vil gjennom innhenting av data i litteraturen og i intervjuene komme mye potensiell relevant informasjon for vår problemstilling. For at vi skal kunne avdekke denne informasjonen må vi gjennom en strukturanalyse finne det som til slutt gir oss svar på vår problemstilling. For å avdekke all relevant informasjon i fra både litteraturstudiet og intervjuene må de data som forefinnes i teksten fra intervjuene og litteraturen kategoriseres og tolkes. Kategoriseringen er beskrevet i pensum som koding (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011:207).

I tillegg til koding beskriver Grounded Theory notatskriving (Johannessen, Christoffersen og Tuft 2011:212). Som er nedfelling av de valg og relevante tankerekker som også gjøres underveis i undersøkelsen. Dette er et arbeid som er spesielt viktig når man er flere forskere i en undersøkelse. I vår undersøkelse er mye av våre notatskriving som registreres som tekstnotater i våre dokumenter som til slutt blir utgangspunktet for vår besvarelse.

Vi har også i analysen av data latt oss inspirere av den refleksive forskningen beskrevet av Alvesson og Skoldberg. De nevner to såkalte karakteristika; tolkning og refleksjon (Alvesson og Skoldberg 2009:9). De empiriske data er et resultat av vår tolkning. Det betyr at man ikke skal ha noe forutinntatt holdning i forhold til språk og teori som brukes. Vår refleksjon peker tilbake på den som forsker. Man må være bevisst sin bakgrunn, sin organisasjon, sin kultur og konteksten forskningen skjer i. Det å være selvkritisk og det å se på empirien som virkeligheten er viktig, underforstått at vi som forskere ikke må lage vår egen virkelighet. Dette er noe vi som forskere er klar over og vi har etter beste evne vært objektiv, på tross av vår egen bakgrunn som offiserer.

Det nevnes også 4 elementer eller retninger innen forskningen som er viktig innen den reflekserive forskningen. Disse er empirisk orienterte metoder (grounded theory), hermeneutikk, kritisk teori og postmodernisme (Alvesson og Skoldberg 2009:11). Gjennom oppgaven er dette elementer vi prøver å leve opp til og ta hensyn til.

Evaluering av undersøkelsen

For at vår undersøkelse skal være relevant for vår problemstilling og da Forsvaret må vi kunne evaluere vårt arbeid. Forskningspraksis opererer med følgende begreper for å kunne beskrive kvaliteten i en kvalitativ undersøkelse; *pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet* (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:243).

For at vår undersøkelse skal kunne være pålitelig, troverdig og bekreftbar i en kvalitativ undersøkelse må prosessen frem til en konklusjon være transparent. For å øke påliteligheten skal vi beskrive prosessen i undersøkelsen, sette ulike momenter vi beskriver i en kontekst og beskrive hvilken beslutninger og tankemønster vi som forskere har hatt underveis.

Troverdigheten søkes ivaretatt gjennom gode spørsmål i intervjuguiden som representerer problemstillingen i oppgaven på en god måte. Vi søker også i denne oppgaven å gjennomføre forskningen slik at den reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:244). I tillegg skal det tas høyde for alle former for skjevheter eller metodefeil, og drøfte disse i arbeidet som gjøres i oppgaven (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:245).

Vår undersøkelse hadde som formål å beskrive all lederutdanning for offiserer i alle forsvarsgrener i Forsvaret. Men vi benyttet kun offiserer i Sjøforsvaret som informanter i vår undersøkelse. Vi ønsket å kunne konkludere på tvers av forsvarsgrenene og vår undersøkelse ville i så måte være overførbar til *beslektede fenomener* (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:248).

Alternative metoder

En alternativ metode som kunne vært brukt i denne oppgaven er en ren kvantitativ metode. Den er valgt bort da den etter vårt syn ikke representerer en helhetlig tilnærming til det vi ønsker å forske på. Gjennom vår problemstilling og forskningsspørsmål mener vi at vi best finner svar på disse med å ha en kvalitativ tilnærming i vår forskning, blant annet ved å finne

mening og helhetsforståelse samt å gå i dybden. Ved en ensidig bruk av kvantitativ metode vil vi kunne finne årsakssammenhenger og sannsynligvis en mer overfladisk informasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:422). Vi ville med denne forskningsmetoden ikke kunne stille oppfølgingsspørsmål der informanten gir interessante betraktninger rundt et tema. Dette er de største årsakene til at vi finner kvalitativ metode som hovedmetode i denne oppgaven.

En annen mulighet har vært å gjennomføre en ren litteraturstudie, med sammenligning av relevant teori opp mot de produkter og føringer Forsvaret gir til egen organisasjon. En slik studie ville ha blitt meget teoretisk og ville ikke kunne avdekke den faktiske virkelighet som oppleves i Forsvaret. Av den grunn ble også denne metoden alene valgt bort til fordel for en kombinert metode som tidligere beskrevet.

Etiske og juridiske betraktninger

Det kan være flere etiske og juridiske aspekter å tenke på ved forskning. Dette må vi som forskere ta hensyn til ved gjennomføring av alle aktiviteter knyttet til denne oppgaven. Vi har valgt en kvalitativ metode med utstrakt bruk av intervjuer. Ved gjennomføring av intervjuene var vi oppmerksom på at intervjuobjektet kunne gi oss informasjon som var personlig eller andre ting som informanten ikke ønsket skulle kunne knyttes til hans eller hennes navn.

Anonymisering og konfidensialitet er således viktige etiske prinsipper. Pseudonymer kan brukes ved gjengivelse av informasjon hvor det synes naturlig å bruke navn i en fortellende kontekst, og/eller får å få frem relevante momenter i vår tekst (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:101). Samtykke til intervju og informantenes rett til selvbestemmelse må tas hensyn til.

Alle informanter ble behandlet med respekt og dersom det har framkommet ting under intervjuet som informanten angrer på eller av andre grunner ikke ønsker skal kunne brukes, så er det vår plikt å etterkomme ønsket. (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:94). Vi har også vurdere hvorvidt vår forskning er konsesjonspliktig eller av andre årsaker faller inn under personopplysningsloven (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011:97). Det er vår forståelse at ingen opplysninger om våre intervjuobjekter som fremkommer i vår oppgave

eller på andre måter røper deres identitet. Av den grunn ser vi heller ikke det som nødvendig å melde vår forskning til “personvernombud for forskning ved Nord Universitet”.

TEORI

Innledning

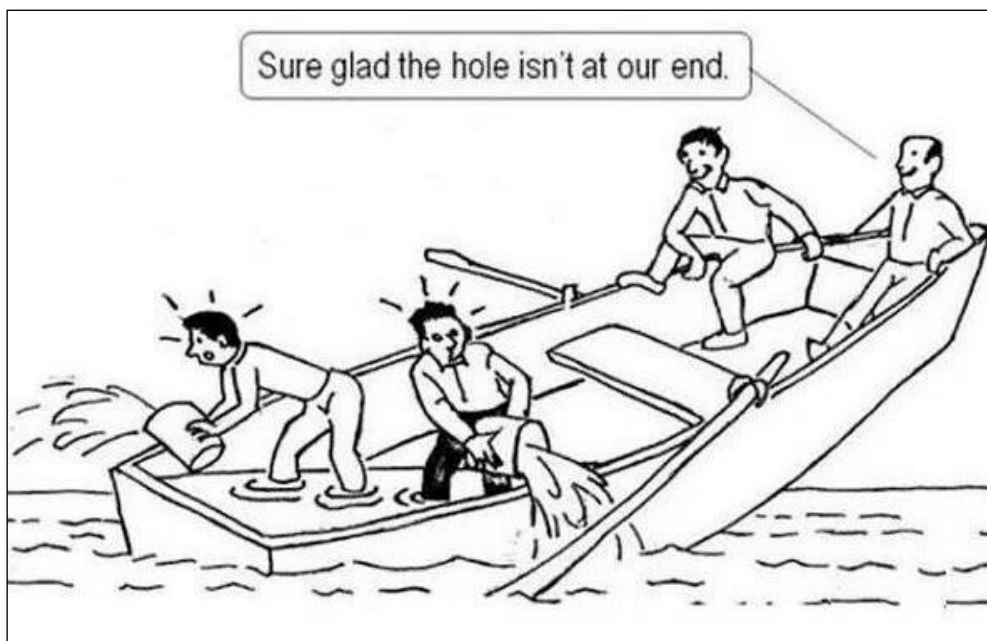
Denne oppgaven handler om ledelse og utvikling, i tillegg til personlig utvikling. I dette kapittelet har vi valgt ut nyere teori om utvikling, med hovedfokus på lederutvikling. I tillegg har vi valgt ut teori om ledelse som vi gjennom oppgaven mener er viktige lederegenskaper sett i forhold til utvikling.

Det har ikke vært et mål for oss at all teori som beskrives i oppgaven skal være å anse som en anbefaling til Forsvaret om hvordan de aktuelle temaene bør være for Forsvaret. De er valgt med bakgrunn i at det er å anse som relevant og etter forfatterens syn noe som vil gi en god teoretisk ramme for å dekke problemstillingen. Samtidig så er det hevet over enhver tvil at Forsvarets Grunnsyn på Ledelse og underliggende dokumenter er inspirert av positivt lederskap, Gary Yukls lederteorier og ikke minst så står også utvikling av offiseren og lederen sentralt. Dette er hovedelementer i Forsvarets Grunnsyn på Ledelse og således grunnlag for dette kapittelets innhold, og selvfølgelig en annen grunn til at teorien i oppgaven er satt sammen som den er. Forsvaret sier at en effektiv og balansert lederadferd har tre målområder. Disse er oppdragsfokus, samspill og utvikling (Forsvarets grunnsyn på ledelse i Forsvaret 2012:12). Den teoretiske rammen for oppgaven har også til hensikt å dekke disse aspektene.

Teorien er valgt for å kunne få et objektivt sammenligningsgrunnlag innen problemstillingen og de forskjellige forskningsspørsmålene. De teoriene som beskrives vil ikke alltid være sammenfallende med resultater fra intervjuene, noe som man må kunne forvente da ulike forutsetninger alltid vil ligge til grunn. I analysen av intervjuene vil disse eventuelle differansene beskrives og drøftes.

Clausewitz sa at militær ledelse er ofte å lede i en virkelighet som ikke er helt som den planlagte. Du må forholde deg til virkeligheten. For å mestre virkeligheten så må du kunne ta beslutninger i uforutsette situasjoner med bakgrunn i dine egne erfaringer, verdier og din egen dømmekraft. For å klare å gjøre dette, så mente Clausewitz at en leder må kontinuerlig jobbe med å **utvikle** seg som **menneske**, og dermed bli en bedre **leder** (Karp 2010:62).

Det som kanskje er den største utfordringen for militære ledere og avdelinger er at det i dag er store krav til hurtighet og kvalitet på leveransene. Dette gjør at man bør være kritisk til lederskapsteori. Den beskrevne teorien er den "ideelle situasjon" som man kan ha som mål å leve og jobbe etter. Praksis viser nok dessverre at mange momenter ikke blir etterlevd på grunn av mangel på tid og ressurser, eller er dette noe som faktisk nedprioriteres. Tengblad er også kritisk til teorien, og hevder at det å utøve lederskap både kan være panisk, variert, fragmentert, reaktivt og uoversiktlig (Tengblad 2012:323). Som leder kan en føle at det blir for mange arbeidsoppgaver samtidig, og at dine undergitte forventer om mulig mer av deg enn det du klarer å levere (Tengblad 2012:339). Bildet under viser på en illustrativ måte dette. Lederen sitter høyt i organisasjonen, han har god utsikt og merker ikke alt som skjer internt i sin organisasjon. Det er tydelig at de som jobber for han, bokstavelig talt strever med å holde hodet over vannet i en verden som i dette tilfellet både er panisk og uoversiktlig.



Figur 1 Perspektiv

Annen kritikk som retter seg mot ledelse sier at lederskap er bestandig avhengig av konteksten den skjer i og er derfor ikke generaliserbar gjennom teorier i enhver sammenheng. Hvordan du framstår som leder kan ikke bare bedømmes ut fra deg som individ. Det må bedømmes ut fra det ansvaret du har og resultater fra din gruppe eller avdeling som du har hatt ansvaret for (Rumsey 2013:97). Virkeligheten treffer deg og det er sjelden at den kan simplifiseres og gjøres teoretisk. Det er også en utfordring hvis man tror at det skal være

mulig å definere hvordan en leder skal være og hvilke kvaliteter han bør ha i enhver sammenheng, herunder forskjellige jobber og kontekster (Rumsey 2013:99). Som Day sier i Rumseys bok *“if you are interested in leader development rather than just leader selection.....there appears to be a lot of unexplained variance in predicting leadership outcomes, including leadership development”* (2013:100). Det at denne variasjonen ikke kan beskrives på en god måte viser at det fortsatt er ubesvarte spørsmål innen temaene som nevnt. Den forteller samtidig at lederskap er komplisert og det fortsatt gjenstår mye forskning.

På tross av det nevnte så har det skjedd en enorm utvikling innen ledelse og lederutvikling de senere år. De er enormt med litteratur tilgjengelig innenfor begge sjangere. Vi har plukket ut aktuell teori fra kjente forskere gjennom flere bøker og forskningsartikler.

Vi har valgt å dele dette kapittelet i flere delkapitler, som igjen dekker flere relevante temaer. Alle delkapitlene henger sammen og vi finner også disse temaene igjen i forskningsspørsmålene som drøftes senere i oppgaven. Vi vil beskrive en del av teorien som ligger til grunn for spørsmålene og som også kan brukes for å kunne tolke svarene i den rette konteksten.

Hovedfokuset i teorien vil være utviklingsteorier og mange aspekter rundt dette, hvordan mennesker og ledere utvikler seg gjennom karrieren, eller rettere sagt hva en kan gjøre for å utvikle seg gjennom en karriere. Vi vil også i siste halvdel ha fokus på ledelse og utøvelsen av lederskap i en utviklingskontekst. Her vil vi komme inn på viktige aspekter, som positivt lederskap, selvledelse og andre kvaliteter som bør være i en offiser og en leders kompetanse og væremåte sett i forhold til utvikling.

Utvikling av ledere

Generelt

Mennesker har på generell basis et kontinuerlig søken etter å gjøre ting bedre eller finne opp nye ting som kan gjøre ting enklere for oss selv. Spesielt de siste 200-300 år har det skjedd mye i utviklingen av vårt samfunn. Dette gjenspeiler mye av at vi er nysgjerrig og har et iboende ønske om å gjøre ting både mer effektivt og til det bedre for oss selv. Dette forteller at verden forandrer seg hele tiden, og vi må også utvikle oss for å “holde følge”. Dette er en kontinuerlig dynamisk prosess. Det samme vil gjelde for personlig utvikling såvel som

lederutvikling. Det å være en leder i dag er ikke det samme som å være en leder for 30 år siden. Det har skjedd en utvikling. Det samme vil gjelde for morgendagens ledere. Skal du være morgendagens leder må du utvikle deg i dag, hvis ikke risikerer du å bli irrelevant (Yukl 2013:367).

I litteratur som er lest så brukes ordene «lederutvikling» og «lederskapsutvikling» ofte, og noen ganger kan de tolkes til å ha samme mening. De defineres som «*Leader development is devoted to efforts to develop the individual leader, whereas leadership development goes beyond the individual leader in its focus to include at least one follower or colleague in developing a broader capacity for leadership*» (Rumsey 2013:79). Lederskapsutvikling dreier seg altså om å utvikle den kollektive kapasiteten til gruppen eller organisasjonen du tilhører, mens lederutvikling dreier seg om utvikling av den individuelle kapasiteten. I denne oppgaven er hovedfokuset på lederutvikling. Men det er også slik at all lederutvikling påvirker lederskapsutviklingen og motsatt.

Alle mennesker utvikler seg hele tiden, men innen ledelse så står vi stille dersom vi ikke lærer og endrer atferd etter hvert. Hva er så utvikling? Enkelthendelser og trening er ikke det samme som utvikling. Men disse satt i system, og satt sammen til en helhet bidrar til utvikling. Utvikling skjer altså over et lengre tidsperspektiv, mens trening og enkelthendelser representerer det korte tidsperspektivet (Rumsey 2013:3). Det er dynamisk prosess som medfører mange interaksjoner og som varer over tid (Day m.fl. 2014:78).

Lederskapsutvikling må ses i sammenheng med din utvikling som menneske. Lederstil endres ofte ettersom man modnes som menneske. Hvis ikke vil man kunne oppleve at lederstil som tidligere fungerte, ikke lengre er så effektiv. Lederutvikling er en kontinuerlig prosess. Ingen ledere kan si at de å er «ferdig» utlært. Så lenge tiden går, så skjer det en fortløpende utvikling (Day, Harrison og Halpin 2009:227). Tid og utvikling henger altså sammen. Alle mennesker er forskjellige. Ingen utvikler seg likt og i samme tempo. Etter 20 års alderen er det ikke biologi som er hovedårsaken til utvikling men erfaringer, lærevillighet, modenhet, målbevissthet, personlighet mm. Faktisk så er det slik at selv om man setter to personer sammen og lar begge erfare eller lære det samme, så er det ikke nødvendigvis slik at begge sitter igjen med det samme. Hvordan man persepterer henger sammen med tidligere erfaringer og din forforståelse (Day, Harrison og Halpin 2009:47). For en organisasjon er en av de

største grunnene for at det bør settes av ressurser til lederutvikling og personlig utvikling er at det er investering i den menneskelige kapital (Day 2000:583).

Hva utvikles i lederutvikling?

Hva er det så som utvikles i lederutviklingen, som også i stort er gjeldende i personlig utvikling? Det nevnes flere i boken “Handbook of Leadership Development” (Velsor, McCauley og Ruderman 2010:17). De kalles for de menneskelige kapabiliteter.

På det personlige planet er selvledelse selvskreven, og potensialet innen dette temaet nevnes senere i kapittelet. Det å håndtere konflikter, bli mer kreativ; herunder det å tørre å ta risiko og dine kommunikasjonsferdigheter er ting som kan utvikles og bli bedre med tiden. Din evne til å lære og bruke erfaringer kan også utvikles. Dine faglige ferdigheter sett i forhold til din jobb og hvilket nivå du eventuelt er på som leder vil kunne utvikles over tid. Det å kunne utvikle nye relasjoner og vedlikeholde de relasjonene du har er essensielt.

Som leder er det flere ting, i tillegg til det som er nevnt, som kan utvikles til det bedre. Dette avsnittet beskriver i hovedsak momenter som er gjeldende for ledere, men det kan være at enkelte ting også kan gjelde for andre. Både det å lede andre og utvikle andre er også noe som man som leder kan utvikle. Dette gjelder både på individ, gruppe og organisasjonsnivå. Gode verdier som leder kan utvikles og kan ha betydning for hvordan du fremstår som leder. Som leder må man også evne å løfte hodet i hverdagens dag til dag oppgaver og tenke strategisk. Det å evne å «se» og tenke langsiktig i det man gjør kan utvikles. En siste ting som nevnes med utviklingspotensiale er din evne til å initiere og implementere endring.

Alt som nevnes i dette underkapittelet vil også kunne plasseres inn i Yukls tre meta-kategorier for lederatferd, som er nevnt i begynnelsen av kapittelet. De kan også kategoriseres innen kunnskap, ferdighet og personlig utvikling. De fleste av de nevnte kapabiliteter vil vi komme nærmere inn på i fortsettelsen på dette kapittelet.

Selv om både verdier og strategisk tenking er områder som kan utvikles og er viktig, så er det ikke fokusert på dem videre i oppgaven. Det er mindre relevante temaer for både intervjuguiden og ikke minst i empirien gitt av intervjuobjektene.

Hovedelementer i utvikling

The Center for Creative Leadership (CCL) har i sin handbok beskrevet tre hovedelementer som gir en effektiv utvikling. Disse er “Assessment”, “Challenge” and “Support” (Velsor, McCauley og Ruderman 2010:6). Metaforiske spørsmål man kan stille seg i denne sammenhengen er:

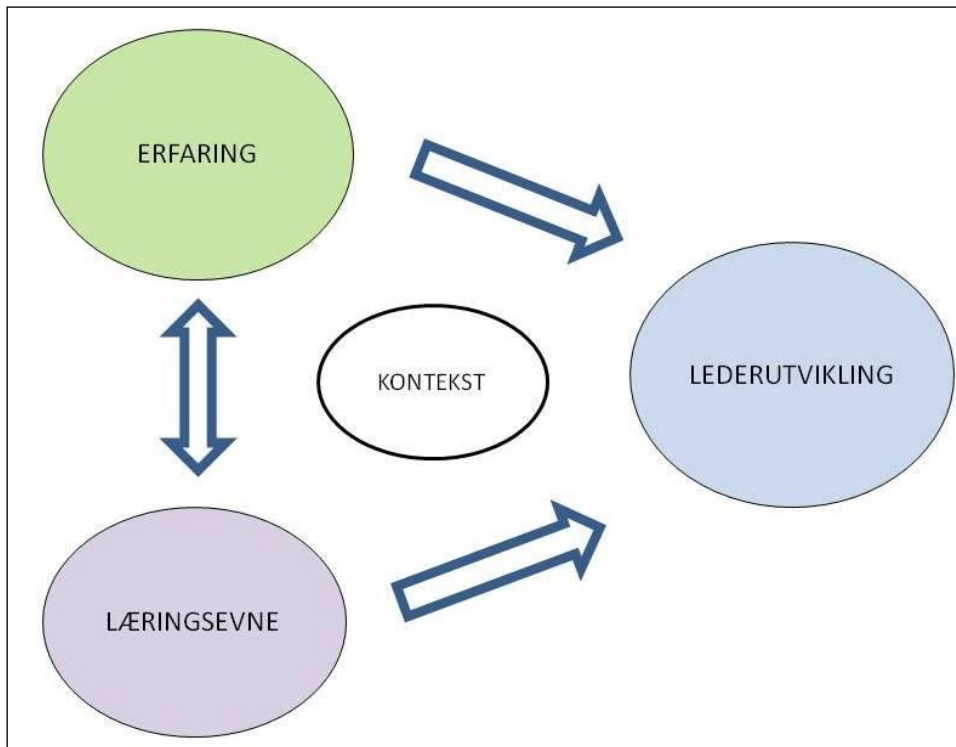
- Hvor er jeg?
- Hvor skal jeg og hva skal jeg gjøre for å komme dit?
- Hva trenger jeg av støtte for å komme dit?

For å kunne utvikle seg selv må man vite hva som er utgangspunktet. Hva er mine styrker og svakheter? Hvilke gap må jeg fylle for å styrke mine svakheter og utvikle meg i en retning jeg ønsker? For å vite min egen status kan jeg bruke forskjellige kilder, gjennom formelle og uformelle kilder. Personell, både under og over meg, kan være gode kilder. Min egen person kan selvfølgelig også være en kilde. Det kan også være endringer eller omorganiseringer på jobben, sågar innføring av ny teknologi, som også kan være årsak til at man ser behovet for å utvikle seg selv.

Skal man kunne utvikle seg, så må man møte utfordringer. Hva er det så som er triggeren for at man skal oppsøke utfordringer, som også kan inkludere det å komme seg ut av komfortsonen? Motivasjon og et ønske om å utvikle seg er en forutsetning, men selve årsaken kan være forandringer på jobb eller krav fra dine overordnede, som medfører at du må tilegne deg nye ferdigheter eller kompetanse. Det kan være at du søker å nå dine langsiktige mål, og derfor selv presser deg inn i nye situasjoner som gir ny erfaring. Motgang og konflikter kan også være grobunn for utvikling. Du må være villig til å investere både tid og krefter i dette (Pfeffer 2010:189).

Ofte er det slik at for å kunne utvikle seg selv er man avhengig av støtte i en eller annen form. Det kan være alle fra kolleger og overordnede til hele organisasjonen du er en del av. Det kan for eksempel være at noen må ta din plass mens du er borte fra vanlige posisjon eller du er avhengig av feedback fra omgivelsene. Det å ha en sjef som man får støtte fra er essensielt. Du har da en som har forståelse for deg, samtidig som du har en som kan legge til rette for at du utvikler deg. Kanskje er du heldig å ha din sjef som din mentor. Støtte fra omgivelsene er helt klart en stor fordel, men ikke en absolutt nødvendighet.

Disse elementene til sammen gir deg nye erfaringer. Samtidig så må du også ha en evne til å kunne lære av disse erfaringene. En modell for lederutvikling blir da:



Figur 2 Utviklingsprosessen (fritt oversatt) (Velsor, McCauley og Ruderman 2010:4)

Metoder for å legge til rette for utvikling

Hvilke metoder kan så brukes for at en person skal utvikle seg selv, enten i rollen som leder eller rent individuelt? Hvordan lederutvikles man? Det finnes metoder som din organisasjon, din sjef eller sågar deg selv kan iverksette. CCL gir en beskrivelse av fem metoder (Velsor, McCauley og Ruderman 2010:45).

Disse fem metodene som bidrar til utvikling er:

- Relasjoner til andre
- Jobbutfordringer
- Tilbakemeldinger
- Formell utdanning
- Selvgenererte aktiviteter

Relasjoner til andre kan være bruk av mentorer eller veiledere (coaches). Dette kan være både formelt og uformelt. Luftforsvaret har for eksempel gjennomført sine mentorprogram, som har vart lenge og aktuelt personell får sin «egen» mentor over en lengre periode. Andre mentorer kan være din sjef eller andre som er i posisjon og har kompetanse for å kunne bidra til at du utvikler deg. Andre relasjoner kan også være at du er med i en gruppe med andre som er i samme posisjon som deg, der alle bidrar med å hjelpe hverandre. Det er av stor betydning at man etablerer et godt forhold som baseres på tillit, sett i forhold til teknikker som brukes og hvordan selve tilbakemeldingen blir gitt (Avolio og Hannah 2009:286)

Hva gjelder jobbutfordringer kan det være flere ting. Det kan være organisatoriske utfordringer som du blir gitt, med bakgrunn i din posisjon eller at du er en som det satses på, og dine gjøremål er en del av det å gi deg nok kompetanse for det neste skrittet. Det kan også være at du selv søker utfordringer gjennom å ta ukjente roller eller at du påtar deg et ansvar som du normalt ikke har. Mulighetene for å utvikle deg selv kan faktisk også være å påta deg roller utenom jobb som for eksempel leder i idretten eller verv i frivillige organisasjoner.

En organisasjon må være påpasselig slik at lederutviklingen skjer på en slik måte at den blir gjeldende på generell basis i organisasjonen. Det vil si at kunnskap, ferdigheter og egenskaper bør læres på en bred basis, og ikke bli gjeldende i bare en kontekst. Sagt med andre ord så må ledere utvikle et spekter av ferdigheter og evner for å kunne mestre forskjellige utfordringer (Avolio og Hannah 2009:287).

Tilbakemelding eller feedback er en god og viktig metode for å utvikle deg selv. Du kan få tilbakemelding gjennom både formelle og uformelle, skriftlige såvel som muntlig tilbakemelding. Det faktum at man kommuniserer med andre, og spesielt i lederrollen, kan gi deg informasjon om hvordan du utøver din funksjon. Det trenger ikke å være at det du hører fra personell underlagt deg stemmer, da det kan være at de ønsker å «pynte» på sannheten. Det er mulig å søke tilbakemelding fra andre ansatte og sjefer etter større hendelser der man ønsker å høste erfaringer. Imidlertid så er det også slik at organisasjoner bør ha formelle måter å gi feedback på. I forsvaret har man for eksempel den årlige medarbeidersamtalen, herunder tjenesteuttalelse, som gir deg tilbakemelding. Tidsmessig bør feedback etter en hendelse foregå så nært som mulig opp til hendelsen (Day, Harrison og Halpin 2009:151). Dette poengteres også i en annen kilde, som også sier at feedback i tillegg bør være spesifikk, objektiv og balansert (Rumsey 2013:152).

En metode som har blitt mer og mer populær de senere år, er 360-graders tilbakemelding. Den er også innført i Forsvaret, og da tilpasset gjennom Forsvarets egen utgave (GPL:2012).

Denne formen for tilbakemelding er meget direkte og gir deg en god effekt hvis den brukes til utvikling. Den kan brukes av flere personellgrupper. Både sjefer, sideordnede og underordnede kan, og bør, gjennom denne gi en direkte tilbakemelding på deg som person.

Du vil da få en større bredde i informasjonen. 360-graders evalueringen kan med fordel gjentas med jevne mellomrom, gjerne årlig. Da vil du kunne avdekke eventuelle forbedringer i dine ferdigheter og væremåte, dine styrker og svakheter (Velsor, McCauley og Ruderman 2010:263). Når denne formen for evaluering brukes bør den brukes i en avdeling som er åpen og inkluderende og som har en kultur som baseres på tillit (Day m.fl 2014:71).

Formell utdanning kan være alt fra en masterutdannelse i Ledelse, til mindre kurs innen spesifikke områder. Disse kursene kan være både interne og eksterne. De kan være fagspesifikke kurs som har til hensikt å øke dine ferdigheter og kunnskap. Kurs i personlig utvikling eller kommunikasjon kan være eksempler på dette. Felles for alle utdanninger og kurs er at de er planlagt og dekker et eller flere fagområder. Mål og hensikt med disse kompetansehevende tiltakene kan variere alt etter innhold.

Selvgenererte aktiviteter kan i større eller mindre grad være de fire foregående punktene. Til syvende og sist er det deg selv det kommer an på. Andre momenter som nevnes er egeninnsats for egen læring, alt fra å lese bøker, artikler og online utviklingssider til oppsøking av konferanser eller kompetansepersonell med utfordringer du måtte ønske svar på.

Personlige forhold

Her skal vi se nærmere på forskjellige temaer som betyr noe for utviklingen av deg selv som leder som samtidig gjelder deg selv som person. Individuelle ferdigheter og kunnskaper som man trenger for å kunne utøve et godt lederskap, som for eksempel selvledelse, sosiale ferdigheter og det å legge til rette for at du og andre skal kunne gjøre en god jobb, er også i rammen av personlig utvikling eller personlig vekst (Velsor, McCauley og Ruderman 2010:26). Sagt med andre ord så er det slik at mange av aktivitetene som gjøres i lederutviklingsrammen også bidrar til personlig utvikling. Det er altså ikke slik at det bare er ledere som utvikler seg gjennom lederutviklingsaktiviteter. Utvikling av deg selv som person

og leder er en kontinuerlig prosess, som må sees i sammenheng med verden rundt deg. Den står ikke stille, og man må tilpasse seg den kontinuerlige endringen som skjer.

Det som læres gjennom erfaringer bør man praktisere og gjenoppfriske så ofte som mulig i den hensikt å vedlikeholde og forbedre sine ferdigheter. Dette gjelder ikke bare ledere, men alle. Det å repetere viktige ferdigheter påpekes også som en viktig del av din personlige utvikling. US Army definerer personlig utvikling som «*any process to enhance previously acquired skills, knowledge and experience*» (Rumsey, 2013:295). Dette kan gjøres gjennom kortsiktige eller langsiktige mål og perspektiver. Et annet viktig moment for alle er å ha tro på seg selv. Det å ha selvtillit er en styrke i seg selv. Det er mange elementer som påvirker din selvtillit (Pfeffer 2010:49).

Motivasjon

For en del offiserer er offisersyrket et kall eller livsstil, og ikke bare et yrke som utøves i kontortiden. Det kan mer betraktes som en *profesjon*. Dette kan i seg selv beskrives som en indre motivasjon. Den indre motivasjon er altså dine indre drivkrefter som driver deg framover mot det du ønsker. Andre eksempler på indre motivasjon kan være søken etter kunnskap og kompetanse, følelsen av å lykkes med en oppgave, sosial tilhørighet og trivsel. Motsetningen til indre er ytre motivasjon. De kan beskrives som motivasjonskilder utenfor deg selv som person. Det kan for eksempel være lønn, goder eller andre ting som kommer fra omgivelsene (Rumsey 2013:292). Motivasjonen til den enkelte offiser vil som regel være en blanding av indre og ytre motivasjoner.

Utfordringer, det å mestre en utfordring, i tillegg til å nå egne og organisasjonens mål kan også være gode motivasjonskilder (Velsor, McCauley og Ruderman 2010:10).

Motivasjon er en viktig del av det å utøve selvledelse. Dette gjelder spesielt din indre kognitive motivasjon og gjerne sett i sammenheng med dine mål. Mer om dette senere i oppgaven.

Mål – kortsiktig og langsiktig

All læring og tilbakemelding bør føre til at du lager nye eller endrer dine mål. (Velsor, McCauley og Ruderman 2010:116). Samtidig er det slik at dine mål bør være utviklingsmål, og ikke bare kunnskaps-, eller ferdighetsmål. Det vil si at utviklingsmålene er litt mindre

oppløselig sammenlignet med de andre typene mål. De må allikevel være såpass konkret at man vet når målet er nådd (Day, Harrison og Halpin 2009:194).

Som en del av det å ha vilje og standhaftighet til nå langt er å ha ambisjoner og mål. Dine mål blir en konkretisering av dine ambisjoner, og det passer godt inn i hovedelementene for utvikling, som tidligere nevnt. Dine mål, både på kort og lang sikt, vil også i seg selv være en motivasjon. Kunsten å presse seg selv, også når det medfører at man går utenfor komfortsonen, er lettere når man har mål som er en slags ledestjerne i det man gjør. Også det og ikke la «forstyrrende» elementer eller andre momenter som leder deg i en annen retning påvirke ditt fokus (Pheffer 2010:43).

Hva gjelder langsiktige mål, så sier A Duckworth i boken «Grit», at man bør inneha lidenskap, motstandsdyktighet, besluttsomhet og evne til å fokusere som egenskaper. Du må se på deg selv som en som overvinner motstand og mobiliserer dine indre krefter i den hensikt å nå et langsiktig mål (Duckworth, 2016:252). For å nå dine langsiktige mål så må du:

- Være oppriktig interessert og ha håp om å nå målet
- Ha appetitt på utfordringer
- Lære av dine feil på veien
- Alt du gjør på veien må ha en hensikt som igjen henger sammen med målet

Nettverk

Det å bygge nettverk er å bygge og vedlikeholde relasjoner som kan være til egen nytte (Yukl 2013:67). Det er ikke nok for en leder å bare vite hva og hvordan, men det er også å kjenne til hvem. Hvordan kan du bruke nettverket ditt for å nå dine mål? Det å etablere nye og vedlikeholde nettverket ditt er en investering i og utvikle en menneskelig kapital som kan støtte deg, både formelt og uformelt i ditt virke (Day 2000:596). Nettverket kan gi deg fordeler som; informasjon, ressurser og støtte (Yukl 2013:67), som igjen er bidrag til egen utvikling. Skal du nå dine mål for egen karriere, må du evne å knytte nettverk, som også er utenfor det som er din daglige jobb (Pheffer 2010:202). Dette bekreftes videre i en annen kilde som beskriver nettverket ditt som din allianse. Jo sterkere alliansen er dess sterkere er du når du trenger den, noe som taler positivt til din fordel (Rumsey 2013:372). Ditt omdømme i alliansen forteller noe om din status som alliansemedlem. De som er sosial og har gode ferdigheter i å knytte relasjoner tenker nødvendigvis ikke i så stor grad hvem de snakker med til enhver tid. Det kan være en uformell samtale med en som gikk forbi ditt kontor. Dette

gjøres kanskje ubevisst da de aldri vet når man trenger hjelp eller støtte i det man kan finne på i framtiden (Goleman 1998:10).

Det er en klar sammenheng mellom nettverksbygging og de som lykkes i egen karriere. Men det er uklart hvilken faktor som gjør hva, har man et større nettverk for at man lykkes eller lykkes man på grunn av et større nettverk? Det er uansett viktig å kjenne de rette personene for å rykke oppover. I så henseende er ikke alle i ditt nettverk, hvis de er der, like viktig (Pheffer 2010:110). Kort fortalt så må man være bevisst hvilke mål og hensikter man har med de forskjellige nettverkene man etablerer eller er en del av.

Bevissthet på egen læring

Når lærer jeg og når utvikles jeg? Dette er et vanskelig spørsmål som vi her skal prøve å svare på.

Læring er en vesentlig faktor i den menneskelige utviklingen. Teori og praksis i lederutviklingen må bære preg av dette faktum. Fokuset må derfor være på hvordan individet lærer, og hvordan de lærer å lære. Lederutvikling er en erfaringsbasert prosess. Men erfaring i seg selv gir ikke nødvendigvis læring og utvikling. Det er derfor selvfølgelig viktig at lederen er i stand til å gjøre de nye erfaringene om til læring, og underforstått endring av atferd (Day, Harrison og Halpin 2009:158). Læring skjer altså når man er i stand til å bruke sine nye erfaringer sammen med sine gamle ferdigheter i nye roller og kontekster (Velsor, McCauley og Ruderman 2010:86)

Det er en kunst å skjønne når utvikling skal skje. Man kan ikke utvikle seg selv hele tiden, men være klar når det er nødvendig (Velsor, McCauley og Ruderman 2010:19). Læring og personlig utvikling skjer ikke uten at man setter av tid til refleksjon (Pheffer 2010:49).

Ingen liker å gjøre feil eller ta feil. Det må allikevel ikke være til hinder for at utvikling kan skje. Det å gjøre feil, og lære av det, er faktisk en viktig del av det å utvikle seg selv (Day 2009:151). Det å komme seg ut av komfortsonen er tidligere nevnt, og gjennom å oppsøke det ukjente kan feil gjøres. Det kreves mot av den enkelte gjennom den risikoen det er å gjøre feil. Men hvis du mentalt klarer å se på utrygghetsfølelsen som en mulighet, og se på utfordringer som noe positivt er det bra (Karp 2010:71). Utfordrende mål og konflikter kan også fungere som utfordringer som gir motivasjon og muligheter for læring (Day, Harrison og

Halpin 2009:188). Det er i tillegg viktig at organisasjonen du er en del av respekterer og anerkjenner at feil kan gjøres, og ser læringseffekten av det, og at hele organisasjonen kan lære av det.

Det skal også påpekes at det er ikke nødvendigvis slik at jo større en utfordring er jo mer lærer man ved å mestre den. Det kan faktisk være at sjansen minskes (Rumsey 2009:83). Det påpekes også at det er en grense for hvor stor en utfordring kan være for at den gir læring (DeRue og Wellman 2009:859).

Ledelse

Hva er ledelse? Mange forskere har kommet med mange definisjoner Gary Yukl, en av de største forskere innen ledelse, kommer med mange definisjoner i sin bok, men denne dekker best hva oppgaven forbinder med ledelse (Yukl 2013:23):

«Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives».

Dersom lederen klarer å skape trygghet og følelsen av at alle er viktig, vil det bidra til bedre kvalitet på jobben som gjøres. En god og effektiv leder er en som er flink å få andre til å jobbe for lederen og for det andre så sørger han for at de som er underlagt jobber mot et felles mål som er oppfattet som viktig for alle arbeiderne (Harvey og Riggio 2011:110). Lederen må legge til rette for at utvikling skjer (Yukl 2013:367).

Lederatferd

Yukl har delt opp forskjellige lederatferder i tre meta-kategorier. Disse er Oppgaveorientert atferd(Task), Relasjonsorientert atferd(Relation) og Endringsorientert atferd(Change) (Yukl 2013:65).

Oppgaveorientert atferd kan sees på som å utrette og slutføre oppgaver på en effektiv og troverdig måte. Relasjonsorientert atferd retter seg i hovedsak mot det å øke den gjensidige tilliten, samarbeid, jobbtilfredshet og gruppeidentitet. Det kommer mer om tillit i neste avsnitt. Den siste atferden som beskrives er den endringsorienterte. Denne handler om å skjønne miljøet du er i. Det å være kreativ og finne nye løsninger. Dette inkluderer også å

implementere endringer i strategi, prosesser og produkter som du og din gruppe har ansvaret for. Det å være en leder innebærer å være i en eller flere av disse beskrevne atferdene samtidig.

For Forsvarets del så ligner oppgaveorientert atferd på oppdragsbasert ledelse. Dette er en ledelsesform som gir lederen store friheter i hvordan oppdraget utføres, så lenge oppdragets intensjon nås; altså hva.

Selvledelse

Alle mennesker leder seg selv i større eller mindre grad. Gjennom hverdagen er det mange store og små beslutninger som skal tas, mange gjøremål blir gjennomført og vi har sosial omgang med andre mennesker i større eller mindre grad. Når vi skriver om hva selvledelse er, så skjer det i konteksten at lederen og offiseren leder seg selv.

Hva er så selvledelse?

Det finnes flere definisjoner av selvledelse. Professor Tom Karp har nevnt noen i sine forelesninger:

«Selvledelse er å påvirke egne ressurser for å oppnå noe eller å få en bedret livskvalitet»

En annen som Karp også har nevnt, og som retter fokuset mer mot ledelse er:

«Selvledelse er å påvirke egne tanker, handlinger og følelser i konteksten å lede andre»

Neck&Manz sier det så enkelt at det er prosessen med å påvirke seg selv. Det utdypes videre at det hovedsakelig kommer fra to områder innenfor psykologien; sosial kognitiv teori og teori om din indre motivasjon (Neck og Manz 2013:6).

En definisjon som også tar høyde for at en også samhandler eller leder andre:

«Self-leadership is the learned ability to intentionally influence ourselves to achieve our objectives; it is the foundation of personal, team, business and strategic leadership. Self-leadership is a learnable science-based competence that helps its practitioners become better communicators, team collaborators, and leaders of teams;»

be able to learn equally from successes and mistakes; and become conversant on how to best utilize our own strengths» (Bryant og Kazan 2013:11).

Selvledelse kan deles opp i seks viktige ressurser. Disse er tanker, følelser, vilje, fysiologi, atferd og sosial atferd. Selvledelse søker å forbedre og optimalisere disse ressursene. Hvordan påvirkes så disse ressursene av selvledelse?

Det er mange strategier eller temaer inne selvledelse. I en av artiklene står det nevnt tre hovedstrategier. Disse er, fritt oversatt, adferdsstrategier, belønningsstrategier og mentale strategier (Neck og Houghton 2006:271). Nå følger en kort redegjørelse for hovedtemaene innenfor hver av strategiene.

Adferdsstrategier har i hovedsak til hensikt å styre egen adferd, spesielt mot gjøremål man finner ubehagelige eller ikke har lyst å gjennomføre. Selvobservasjon kan være nyttig for å oppnå en økt selvinnsikt. Du gir deg selv tilbakemelding, nærmest som i andreperson. Når, hvorfor og under hvilke forhold hadde du en adferd du ikke er fornøyd med? Ved å ha fokus og bevissthet på dette kan denne adferden lettere forandres (Neck og Manz 2013:20).

Målsettinger er også viktig. Dersom du har målsettinger, har man noe å strekke seg mot og man vet «hvor» man skal. Man må vite hvor man skal for å kunne komme dit. Målsettinger kan være både kortsiktige og langsiktige (Neck og Manz 2013:21).

Egenbelønning kan man gi seg selv når man føler man har gjort seg fortjent til det. Det kan være alt fra en gave til seg selv eller at man mentalt forteller seg selv gode ord (Neck og Houghton 2006:271). Denne kan også være motsatt der man ikke føler man fortjener belønning. Da er man selvkritisk og retter seg selv, slik at adferden kan endres og forbedres ved neste korsvei (Neck og Manz 2013:32). Dette henger sammen med selvobservasjon. Egne mål og egenbelønning kan bidra til økt egenmotivasjon.

Fysiologi gjelder det rent fysiske i kroppen din, og de funksjoner som påvirker din mulighet for å bli bedre i stand til å lede deg selv. Nok søvn og riktig mat er viktig. I tillegg er det åpenbart at fysisk trening gir deg overskudd i hverdagen, og gjør deg i stand til å takle dine arbeidsoppgaver på en bedre måte (Schwartz og McCarty 2007:5).

Belønningsstrategier har til hensikt å skape motivasjon gjennom arbeid og gjøremål i seg selv. Man kan legge til rette slik at dine omgivelser gir deg positiv energi, slik at det å utføre din jobb blir en belønning i seg selv. Samtidig kan man tilstrebe å unngå omgivelser som for deg bidrar til minsket motivasjon, i tillegg til at man ikke fokuserer på ubehagelige ting ved det man gjør. Disse omgivelsene kan også være det som kalles positive og negative triggere.

Disse strategiene skal bidra til at man føler en økt indre motivasjon, føle at du tar gode beslutninger og at du kan gjøre en god jobb (Neck og Houghton 2006:272). De kan også bidra til en bedret selvtillit og at du mestrer din jobb på en bra måte (Neck og Manz 2013:43).

Mentale strategier skal legge til rette for at dine tankemønstre og måten dine tanker påvirker dine prestasjoner. Negative tanker, tankefeller og eventuelle tvangstanker må søkes erstattet av optimistiske konstruktive tanker som bidrar til økt effektivitet og bedre utførelse av dine gjøremål.

En annen strategi er å bruke tankene på en slik måte at man tenker gjennom en situasjon, at man overtaler seg selv til å tenke positivt rundt den. Det vil da kunne være lettere å gjøre det man skal, spesielt hvis det er en utfordrende situasjon man skal igjennom (Neck og Houghton 2006:272). Dette inkluderer også at man ikke lar tankene føre seg inn i en offerrolle, men blir en aktør (Schwartz og McCarty 2007:6).

Emosjonell intelligens er å oppfatte, forstå og regulere egne eller andres følelser. Det gjelder å forstå egne følelser og bruke dem positivt. Videre så er det å forstå det sosiale spillet og hvordan dine følelser påvirker andre (Neck og Manz 2013:149).

For å øke dine ansattes mulighet for selvledelse bør du sette dem i situasjoner eller gi oppgaver som de kan mestre. Klarer du å øke selvbildet og troen på seg selv, er det nesten ikke grenser for hva som kan utrettes. Hvis du kan skape mening og sørge for forståelse vil man lettere nå målet. Opplevd mestringssevne bygger på fem faktorer; ytelseserfaring, andres suksess, forestilt mestring, positiv tilbakemelding og fysisk&mental tilstand (Johannessen og Olsen 2008:46).

Videre så pekes det på begrepet kollektiv opplevd mestringssevne, noe som handler om effektivt samarbeid. Dette vil også være viktig for en militær leder. Forsvarets kjerneverdier

er respekt, ansvar og mot (RAM). Forsvaret nevner bla; «En sterk profesjonskultur innebærer at den enkelte person og den enkelte avdeling ser seg som en del av en større sammenheng med felles mål» og «En felles identitet innebærer å stille krav til hverandre og støtte hverandre» (Forsvaret.no 22.05.2015). Dette samsvarer også godt med positivt lederskap. Disse vil kunne fungere som motivasjon og vil kunne være styrende for våre handlinger (Johannessen og Olsen 2008:137). Samarbeid med andre og det å kunne glede seg over andres suksess er bra. Har man relasjoner til andre på jobb som baserer seg på ansvar og tillit vil dette kunne nås. Samtidig vil man gjennom å støtte andre bidra til å heve eget omdømme (Johannessen og Olsen 2008:109).

Alle har sine verdier. Ser en disse sammen med forsvarrets kjerneverdier, gir det grunnlag både for egen og gruppens suksess. Det er en kunst å være en god motivator for de du har under deg, og andre i en organisasjon. Det er nevnt flere momenter i undervisningen som bidrar til at den enkelte presterer på toppnivå. Det å være forpliktet til å jobbe mot et mål som omfatter mer enn seg selv, aktiviteter skal ha en hensikt og et mål og, man må endre seg i takt med omverdenen, kan sees på som ekstern motivasjon. Hva som kan være like viktig er din indre motivasjon. Det kan være interesse, involvering, nysgjerrighet eller positive utfordringer (Johannessen og Olsen 2008:124). Det å ha selvtillit og tro på seg selv er også essensielt.

Maltz beskriver hvordan selvrespekt, imøtekommenhet og relasjonsevne er grunnleggende for å kunne mestre ulike situasjoner, også i samhandling med andre mennesker. Videre beskrives grunnleggende momenter for å kunne skape nødvendig tillit overfor deg selv, og i relasjon til andre (Johannessen og Olsen 2008:80 og 86). For å skape tillit er det viktig å være sannferdig, ha respekt for andre og være troverdig. Har man tillit vil det kunne føre til et mer trygt og «åpent» samarbeidsklima (Johannessen og Olsen 2008:206).

Det finnes også en del kritikk mot selvledelse. Det hevdes i en slide fra undervisning i faget at selvledelse ikke tilfører noe nytt, men bruker flere forskjellige allerede godt utviklede fagområder mikset sammen til et fagfelt. Videre så sies det at bare det å leve medfører automatisk at man må lede seg selv, at det er biologisk betinget. Selvledelse fremmer selvrealisering, ditt eget ego, og gir for lite handling. Det hevdes at selvledelse er gammelt nytt i «ny innpakning», med bakgrunn i at mange av teoriene allerede eksisterer; som for eksempel motivasjonsteori (Neck og Houghton 2006:274). Det sies videre at det er naivt å tro at selvledelse vil kunne fungere i alle situasjoner, da det er mange ukjente faktorer som kan

påvirke situasjonen man er i (Neck og Houghton 2006:286). Et siste kritisk moment er at selvledelse, gjerne som en «quick-fix», kan bidra til at man får en overnaturlig tro på egen mestringsevne og feiler ved gjennomføring av vanskelige eller kompliserte oppgaver.

Tillit

Yukl påpeker videre at viktige ting i lederskap er å skape tillit og optimisme, samtidig som det legges til rette for samarbeid og gjensidig tillit (Yukl 2013:27). Dette er også viktige momenter i lederutvikling. For å bygge videre på dette er sosiale aktiviteter, felles fysisk trening og det å skape en gruppeidentitet med på å bygge tillit, ikke bare mellom deg og dine medarbeidere, men også medarbeiderne imellom (Yukl 2013:261).

Et ordtak sier “Gjør som jeg sier, men ikke som jeg gjør”. Dette ordtaket vil ikke fungere, spesielt ikke i en militær kontekst. Men det kan allikevel være fort å gå i fellen, dersom man ikke er sin rolle bevisst. For å kunne gi og få tillit er det viktig at dette ikke følges. I Yukls bok sies det at lever du deg inn i din lederrolle, gir inntrykk av selvtillit og har en stor overbevisning i jobben så skal gjøres, så vil du unngå klaging og bekymring fra de som er under deg i organisasjonen. Fra den andre siden så påpekes det at dette tar tid å bygge opp, spesielt i møtet med nye medarbeidere.

Når vi snakker om tillit så er det også inkludert å ha tillit til seg selv. Selvtillit er viktig og med høy grad av selvtillit så ser du utviklingspotensialet i dine eventuelle feilgrep og er i stand til å ha fokus på utvikling av deg selv (Bryant og Kazan 2013:83). Tillit til deg selv var også nevnt i underkapittelet om selvledelse.

Lederskap

En gang i året får alle militært ansatte i Forsvaret sin tjenesteuttalelse. Den er en evaluering av hva den enkelte ansatte har prestert gjennom rapporteringsperioden. Denne uttalelsen er gjenstand for gjennomgang cirka halvveis i perioden. Der får den enkelte presentert sin uttalelse så langt. Dette gjøres i en medarbeidersamtale. Tjenesteuttalelsen inneholder blant annet en vurdering av lederskap, ansvar, samarbeid og kommunikasjon, faglig dyktighet, vurderingsevne og kreativitet. Flere av disse momentene er viktige i den personlige utviklingen for den enkelte, og er således et godt redskap for ledere og ansatte i Forsvaret.

Under en medarbeidersamtale skal lederen og den ansatte under lederen, diskutere og gi hverandre tilbakemeldinger. For lederens del gjøres dette spesielt gjennom den foreløpige tjenesteuttalelsen. Det lages også en handlingsplan, formet som en kontrakt, mellom leder og ansatt. Den inneholder punkter som inneholder mye av det Dotlich og Cairo (1999) sier en plan må inneholde (Johannesen og Olsen 2008:39). Lederen fungerer her som en coach, og denne mer formelle seansen kan sees på som “refleksjonsrommet”. Den bør bidra til økt selvfølelse og arbeidsmoral hos den aktuelle person og utvikling i rett retning.

Lederen er en rollemodell, og kanskje spesielt i Forsvaret. Lederen må gå foran som et godt eksempel. Man kan ikke forvente at en leder som ikke kan lede seg selv, er i stand til å lede andre (Johannesen og Olsen 2008:43). I Forsvaret er det mye samarbeid. For at en leder skal kunne få personlig suksess gjennom andre, for eksempel sin seksjon, så er tillit og ansvar i lederens relasjoner viktig. Det er med andre ord viktig å kjenne sine medarbeidere. Dette gjelder også medarbeiderne seg imellom, i den grad det er mulig. Andre viktige ting er oppmerksomhet mot de andre, fleksibel atferd og å vite hva man vil (Johannesen og Olsen 2008:142). En rolle lederen har er å fasilitere eller å mentorere sitt personell i utøvelsen av arbeidet, og dette fordrer gode relasjoner til sine ansatte (Harvey og Riggio 2011:123).

Forsvaret består av mange enkeltindivider. Det er imidlertid slik at ingen vinner «krigen» alene. Alle jobber mot et felles mål for gruppen og avdelingen man er en del av, samtidig som de henger sammen med egne mål (Johannesen og Olsen 2008:36). Det er allikevel den enkeltes kompetanse sammen med andres kompetanse, som legger grunnlaget for suksess. Det er en leders ansvar å legge til rette for dette.

Det er også et lederansvar å legge til rette for at personellet under din kommando utvikler seg. De som trenger støtte og mentorering, bør du gi dem i forhold til utvikling og råd på veien. Ditt personell trenger din oppmuntring og du bør legge til rette for at ditt personell får kurs og mulighet for å delta på aktiviteter som utvikler dem i positiv retning. Ditt personell bør framsnakkes og gis et godt omdømme (Yukl 2013:80)

Samhandlingskompetanse

Dette leder oss inn på samhandlingskompetanse. Kommunikasjon er en vesentlig del av det å kunne samhandle. I Forsvaret er kommunikasjon vesentlig for å kunne utøve sin funksjon,

både mellom individer og avdelinger. Før man skal kommunisere kan man spørre seg om hvem bør jeg « snakke » med, om hva da, i hvilken hensikt og på hvilken måte? (Johannesen og Olsen 2008:159). Det er heller ingen tvil om at det nærmest er et eget «språk» internt i Forsvaret, noe som krever at den enkelte innehar erfaring og kompetanse innenfor sitt fagområde. Dette vil kunne gjøre kommunikasjonen lettere og man snakker på et «språk» som blir forstått (Johannesen og Olsen 2008:168).

Forsvaret har også fokus på tilbakemelding eller «feedback». Dette gjelder både på personlig basis, men også på hvordan en avdeling har gjennomført sitt oppdrag på eller en øvelse. Fokus for Forsvaret har ofte vært; hva skulle ha skjedd, hva skjedde og hva kan endres for å forbedre prestasjonen neste gang. Det er viktig å bruke ord som «forbedringspotensialet» eller «utfordring», i stedet for negativt ladede ord som «elendig» eller «dårlig». Dette av to årsaker. For det første vil tilbakemeldingen kunne bli oppfattet som mer seriøs og man kan se på den som hjelp til selvhjelp, med andre ord endre egen atferd. For det andre så skal man som leder også være klar over at egen atferd kan påvirke andres reaksjon på den. Man skal opptre vennlig, men med en mening bak handlingen (Goleman 1998:9). Dette er sosiale ferdigheter en leder bør inneha.

Det er videre viktig å gi tilbakemelding på atferd og hendelser, og ikke person. Den må også være objektiv. Det er forskjell på å si at noe har vært dårlig utført, kontra at det har vært bra - men at det kan bli enda bedre (Johannesen og Olsen 2008:211). Den som får tilbakemelding må også være klar over at den er positivt ment og har gode intensjoner, og at man ikke går i «skyttergraven» og isolerer seg fra det man hører. Tilbakemeldingsprosesser er viktig for den enkelte i et utviklingsperspektiv (Velsor, McCauley og Ruderman 2010:47).

Kreativitet

Forsvarets søker hele tiden etter å gjøre arbeidet mer effektivt, og tilpasset til den stadige innføringen av ny teknologi er kreative medarbeidere viktig. Dette selv om Forsvaret ikke er en bedrift som selger varer og tjenester i den hensikt å skape overskudd i tradisjonell forstand, men som ønsker å løse de pålagte oppgaver på en best mulig måte. Med kreativitet mener vi ideer eller forslag til forbedringer som er ny og passende i den rette konteksten, samtidig som den er verdifull for prosessen eller materiellet den gjelder for. Forskjellen mellom innovasjon og kreativitet er at innovasjon oppleves som nytt av de som tar det i bruk. For Forsvarets del

så er små inkrementelle forandringer mer vanlig enn de større innovasjoner ved en mindre avdeling. Disse forandringene kan være endringer i rutiner eller å ta i bruk nytt materiell.

Det er et sjefsansvar å legge til rette for at kreativiteten kan blomstre i en organisasjon. For å kunne være kreativ er det viktig med kunnskap, fleksibilitet og et høyt energinivå (Johannesen og Olsen 2008:273). Andre egenskaper er erfaring, risikovillighet og selvtillit. Er du løsningsorientert og intelligent i tillegg har du meget gode egenskaper som trengs for å være kreativ (Rumsey 2013:49). Det er i tillegg viktig å ha et mål, en visjon eller retning man kan rette kreativiteten mot. Legger man til personlige egenskaper som glede, nysgjerrighet og interesse for dette, har en leder lagt et godt grunnlag for å få kreative ansatte.

Det er derfor vesentlig at en leder legger til rette for en arbeidsplass som er preget av positivitet, empati og toleranse av andre ansatte. Dette vil igjen kunne føre til at ansatte vil det beste for hverandre og prøver å se de gode intensjoner bak alle handlinger (Johannesen og Olsen 2008:115). Årsaken til at kreativitet er viktig er at det bidrar til at vi gjør en handling eller et oppdrag bedre og ikke annerledes. All kreativitet må sees i sammenheng med konteksten (Rumsey 2013:70). Kreativitet vil også kunne bidra til utvikling (Rumsey 2013:96).

Omdømme

I litteraturen beskrives hvilken påvirkning omdømme har for en organisasjon. Det beskrives en rekke fordeler med et positivt omdømme som også bør være interessant for en offiser og leder (Johannesen, Olaisen og Olsen 2008:8). Noen av disse momentene vil påvirke en statlig organisasjon på en annen måte enn hva man ser i det private, men er uansett valide momenter. Punktene «tiltrekke seg kompetanse» og «beholde nøkkelpersoner» er høyst relevant for avdelinger i Forsvaret. Forsvaret er bygd på en modell der det personellet som er militært ansatt kan søke seg til, og da også fra avdelingene. Da vil omdømmet være en nøkkelfaktor. Punktet «Påvirker kulturen positivt», er noe som er meget viktig for en militær avdeling. Kultur er nært knyttet til verdier og holdninger, noe som for Forsvaret verdsettes meget høyt. Som det beskrives gir den eksisterende kulturen grunnlag for hvordan kommunikasjonen er i avdelingen, samt hvordan avdelingen oppfattes. Dette påvirker også hvordan den interne kommunikasjonen er i avdelingen. Kommunikasjon internt og eksternt for avdelingen og for ledere, vil påvirke omdømmet til avdelingen. (Johannesen, Olaisen og Olsen 2008:26)

Både som leder og offiser bør man ha et ønske om å bidra slik at gruppen eller organisasjonen nyter godt av ditt eller dine bidrag. For å kunne være en god bidragsyter må man selv ha et godt rykte og være en som andre ønsker å få bidrag fra. For å etablere et godt rykte er godt humør, engasjement og nærhet viktige egenskaper. Det å være tilstede og være viktig for de du samarbeider med er viktig. Vis interesse for andre og kommuniser det du ønsker å bli oppfattet som. Et godt rykte får du også gjennom å eksponere deg selv positivt, i tillegg til å være punktlig, nøyaktig og arbeidsom (Johannesen, Olaisen og Olsen 2008:29).

Hvordan du blir oppfattet er som nevnt viktig. Også hvordan dette kommuniseres. To fasetter som nevnes som en fare er den «lyse» og den «mørke» siden av deg selv. Den lyse siden er når du er «på» og er selvbevisst. Ofte er dette når du er på jobb. Den mørke siden refereres til som når du er deg selv (Rumsey 2013:38). For en offiser og leder bør disse to være veldig nær hverandre, om ikke likt. Dette nevnes i Grunnsyn på ledelse som «hel ved» og det er tidligere nevnt at mange offiserer ser på sitt yrke som en profesjon.

Ditt omdømme må også vedlikeholdes. Det å snakke positivt, være interessert i andre og vise empati er viktig. Vær interessert i de andres interesser og perspektiver (Johannesen, Olaisen og Olsen 2008:34). Uten å gå i dybden så er det slik at din personlighet er det kun deg selv som kan påvirke. I samvirke med andre så er det slik de andre oppfatter deg som gir ditt omdømme (Rumsey 2013:38).

Prinsipper som nevnes, og som utfyller det tidligere nevnte, for å skape seg et godt omdømme er å gi et godt inntrykk, både faglig og personlig. Man må være klar over viktigheten av å ikke presentere seg som noe du ikke er eller noe du ikke klarer å være. Vær bevisst på hvem du er i møte med andre. Gjør du dette på en god måte, vil også de du møter sørge for at ditt gode omdømme også blir kjent for andre. På den måten kan du nå veldig mange (Pfeffer, 2010:149). Man får som kjent aldri en ny mulighet til å gi et godt førsteinntrykk.

Kritikk av utviklingsteorier

Det hevdes at den generelle teori om lederskapsutvikling er for normativ i sitt vesen, at den ikke tar hensyn til konteksten den skal skje i. Den blir med andre ord for teoretisk rettet og blir vanskelig å gjennomføre i praksis. Videre så påpekes det at den individuelle lederutviklingen tar for stort hensyn til individet og at det også her ikke blir tatt hensyn til

konteksten. Det nevnes spesielt feedback, som for eksempel 360 graders evaluering og bruk av mentorer og coaches (Edwards m.fl 2013:5).

Teorien beskriver den perfekte verden sett i forhold til utvikling. Den forteller at den er for maskulin, aggressiv og fremhever den ideelle lederen, noe som er vanskelig å gjennomføre i praksis. Det hevdes at teorien burde fokusere på de mange forskjellige rollene en leder kan ha, og alternativer til det maskuline, aggressive og individfokuset som er i dag. En leder har personell som jobber for seg. Dette blir det tatt for lite hensyn til, blir det hevdet (Edwards m.fl 2013:6).

Forskjellige lederutviklingsteorier kan gi inntrykk av at det er fort gjort å bli en god leder og man kan følge en «quick fix» så er det gjort. På generell basis så tar det minimum 10 år eller 10.000 timer med dedikert trening for å bli en god leder. Så det er med andre ord ikke nok å ta et kurs eller en 360 graders evaluering så er man ferdig utdannet. Det tar tid å bli en god leder (Day m.fl 2014:80).

FORSVARSLÉDELSENS FØRINGER

I vår gjennomgang av føringer gitt av Forsvarets ledelse har vi sett på Forsvarets rammeverk for utvikling av det personlige og utøvelse av ledelse. Vi har da gjennom en studie av relevante litteratur funnet klare føringer og retningslinjer for hva Forsvaret har som prinsipper og mål med lederskap, kultur, egenutvikling og atferd mv.

Vi ønsker å ta frem noen sentrale momenter som er gitt som føringer for hele Forsvaret, før vi går inn og ser på hvordan Sjøforsvaret har valgt å beskrive sine valgte løsninger. Til slutt ser vi på hvordan ledere uansett forsvarsgren blir utvalgt og utdannet. Dette blir summert opp i en delkonklusjon for litteraturstudie. Delkonklusjonen tas med videre inn i drøftingen for å se dette opp mot hva intervjukandidatene har reflektert over i lys av sine egne opplevelser, erfaringer og holdninger.

Hvilken arena har Forsvaret og Sjøforsvaret for utdanning, praksis og læring av ledelse i dag? Og hvilke arena har Forsvaret og Sjøforsvaret for personlig utvikling?

Forsvarets felles rammer for ledelse og ledelseskultur

I søken på relevante føringer for Forsvaret synes følgende å være meget relevant for oppgaven. Disse føringene er ikke fullstendig men gir et overordnet rammeverk.

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (2012).

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret gir eget konkrete retningslinjer og har følgende hensikt:

Målsettingen med Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (heretter kalt Grunnsyn på ledelse) er å bevisstgjøre alle ansatte i Forsvaret om hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn når Forsvarets ansatte skal jobbe sammen mot felles mål. Hensikten er å skape en felles forståelse for godt lederskap gjennom felles ledelsesspråk, tenkesett og referanserammer.

Grunnsyn på ledelse er en konkretisering av Forsvarets fellesoperative doktrine hva angår militært lederskap. Det starter med å beskrive særegenhetene ved omgivelsene der det militære lederskapet utøves. Videre beskrives Forsvarets ledelsesfilosofi - Oppdragsbasert

ledelse (OBL) - som ligger til grunn for å utøve godt militært lederskap. Avslutningsvis beskrives organisatoriske og individuelle forutsetninger for at ledelsesfilosofien skal kunne finne sted.... (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, 2012:4)

«Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret» gir en god og teoretisk gjennomgang av det man ser igjen i annen litteratur innenfor lederskap. Den går igjennom de steg som synes å være generelt innenfor lederskap, og ser dette opp mot behovet Forsvaret har for å utføre nødvendig ledelse. Ut ifra hva dette beskriver er ledelsesfilosofien bygd på «oppdragsbasert ledelse». I dette legger man opp til at ledelse skal benyttes for å løse eget oppdrag, der type ledelse som benyttes er valgt av den respektive lederen. Som leder står man da mer fritt for å utøve egen ledelse ut ifra egen vurdering, sine egenskaper og hvordan dette løser oppdraget på en mest mulig effektiv måte.

Forsvarets personellhåndbok – del B Forvaltning av militært tilsatte. (2016)

En annen relevant felles føring fra Forsvaret innenfor tema er *Forsvarets personellhåndbok - del B (FPH del B)* som har som formål:

Forsvarets personellhåndbok del B (FPH del B) fastsetter gjeldende forvaltningspraksis for militært tilsatte etter drøftinger med de sentrale tjenestemannsorganisasjonene. FPH del B skal bidra til god kompetansestyring, helhetlig personellforvaltning samt forsvarlig personellbehandling iht. Forsvarets verdikjede. I utøvelsen av personellforvaltningen er hovedmålsettingen å skape en god balanse mellom Forsvarets behov og en forutsigbar, rettferdig og troverdig behandling av den enkelte tilsatte... (FPH del B, 2016:5)

Som det beskrives over skal FPH del B gi retningslinjer for hvordan militært personell skal forvaltes i Forsvarets struktur. Hvor man skal ta hensyn til den respektive tilsatte, men også til Forsvarets behov for riktig kompetanse på riktig sted til riktig tid. Denne balansen mellom Forsvarets behov og den tilsatte er kompleks og setter høye krav til den som forvalter personellet.

Forsvarets forståelse av deres virkelighet

Hvis vi ser på hvordan Forsvaret legger i egen virksomhet har Forsvarssjefen i sitt “Grunnsyn på ledelse” beskrevet følgende for hva ledelse betyr i Forsvaret:

Grunnsyn på ledelse har betydning for alle ledd i Forsvaret, fra daglig drift til væpnede konflikter, hjemme så vel som ute. Det forventes at Forsvarets ledere skal kunne utøve godt lederskap i fred, konflikter og i krise og krig. Grunnsynet vektlegger de særegenheter som skiller oss fra det sivile samfunnet og hvor det stilles særskilte krav til våre ledere. Dette betyr ikke at Grunnsyn på ledelse bare har relevans i militære operasjoner. Fokuset ligger på verdier og prinsipper som er avgjørende i tilspissede situasjoner, men de er også viktige for oppdragsløsning i fredstid. Gjensidig tillit og respekt, felles forpliktelse, ansvarsfølelse, initiativ og godt samhold er eksempler på dette. Avdelinger hvor slike forhold råder vil være effektive og preget av høy trivsel med ansatte som opplever mening i daglig virke. Å bygge organisasjonskultur tar tid og det vil være vanskelig for en fredstidsorganisasjon å håndtere overgangen til krise og krig hvis ikke enkelte grunnprinsipper for samarbeid har preget hverdagen over lang tid – Train as you fight! (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, 2012:4)

Dette fører til krav om ledelse i mange spekter og situasjoner, som er mer eller mindre kjent. Man må ut ifra denne beskrivelsen kunne beherske omstendigheter som man møter i hverdagen. Man må være klar for å møte nye omgivelser som kan være ukjente og utrygge, der lederen blir den som skal være den som må sørge for at eget personell utfører så godt som de har forutsetning for å kunne gjøre i en slik situasjon. Beskrevet som følgende:

Krig og konflikt er til syvende og sist en kamp mellom menneskers vilje til fortsatt kamp. Militært lederskap må derfor dimensjoneres for en kompleks virkelighet som er vanskelig å forutsi og forstå; det uventede er det ventede. Uklare grensesnitt mellom stridende og ikke-stridende, mellom venner og fiender, mellom oss og dem... Godt militært lederskap betyr å tilpasse seg skiftende situasjoner på en måte der oppgavene løses, samtidig som undergitte medarbeidere og materielle ressurser ivaretas på en forsvarlig måte. (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, 2012:5)

Forsvarssjefen anerkjenner og beskriver også forskjellen på det å lede på ulike nivå i Forsvaret. Og hvordan det krever ulik ledelse.

Militære ledere på ulike nivåer stilles overfor svært ulike utfordringer. Ledelse på strategisk nivå er forskjellig fra ledelse på taktisk nivå. Ledelse på taktisk nivå dreier seg ofte om et personlig leder - medarbeiderforhold hvor samarbeid og kommunikasjon foregår direkte.

Ledelse på toppnivå har ofte en mer indirekte form, gjennom grunnlagsdokumenter, rammetildelinger og representasjon. Militære ledere opererer ofte i spennet mellom operative leveranser og forvaltningsmessig rapportering og kontroll. Dagens sjefer fyller derfor mange roller med svært forskjellige krav. (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, 2012:5)

Som beskrevet over har Forsvaret et bredt spekter innenfor sin virksomhet. Dette spektret er innenfor flere akser. **(1)** Hvor man har en akse innenfor nivået man befinner seg på i strukturen. Man kan være lag-/patroljefører som bedriver direkte ledelse på annet personell. Der får lederen direkte tilbakemelding på sine føringer og konsekvensene er ofte presentert umiddelbart. På den andre siden av denne aksen har man ledere på høyere nivåer som bedriver noe direkte ledelse, men gjennom sine føringer påvirker indirekte flere andre som ledes på nivåene under. Konsekvenser for denne lederen synes ofte ikke umiddelbart, men på lengre sikt. **(2)** En annen akse er Forsvarets behov for å kunne bedrive ledelse under ulike forhold. Disse forholdene kan igjen deles. Men den viktigste parameteren er hvordan disse forholdene påvirker de som skal ledes, og da hvilken ledelse som må benyttes under ulike forhold. Eksempelvis ledelse av personell i trygge omgivelser opp mot ledelse av personell som må operere i farlige omgivelser.

Forsvarets syn på personellens utvikling

Forsvaret er i dag en stor organisasjon, hvor Forsvarsgrenene Hær, Sjø og Luft gjennom sine Generalinspektører (GI) er gitt ansvaret for å «styrkeprodusere» i henhold til Forsvaret behov. I begrepet «styrkeprodusere» ligger å ta inn personell i Forsvaret og gi de nødvendig kunnskap og evne til å kunne bli benyttet i Forsvaret etter behov. GI'ene skal også utarbeide nødvendig planer og rammeverk for utvikling av det personellet de tar inn og fordeler ut i Forsvaret.

GIH, GIS og GIL har ansvar for karriereutvikling av militært tilsatte i Forsvaret iht. karriere- og tjenesteplaner. DIF sjefene skal videreutvikle personell i egen avdeling. Den enkelte sjef skal utøve kompetansestyring på sitt nivå og er ansvarlig for å utvikle og foreslå kompetansekrav til stillinger og personell. Dette innebærer også utarbeidelse av tjenesteuttalelser og gjennomføring av medarbeider-/utviklingssamtale. (FPH del B, 2016:14)

Som vi ser over er det GI som skal produsere nødvendig rammeverk for personellens utvikling, som skal følges opp av den sjef som til enhver tid har personellet under sin kommando.

I tillegg til å ivareta Forsvarets behov må disse karriereplanene også ta hensyn til personellens behov på andre plan utover egen karriere. Dette for å få en balanse som nødvendig for den respektive tilsatte i Forsvaret. En karriereplan skal gi personellet en bevissthet rundt hvordan en selv bør tjenestegjøre opp mot karriere, samt hvordan og hvor Forsvaret vil disponere eget personell. Denne disponeringen er todelt, med et beordringssystem for de som skal avtjene sin plikttjeneste samt den yngre personellmassen. Og den eldre delen av personellet uten plikttjeneste er på søknadssystemet, hvor man søker stilling(er) og får tildelt stillinger etter rådsbehandling. Begge disse systemene ser på Forsvarets behov opp mot personellens kvalifikasjoner og egne ønsker og behov.

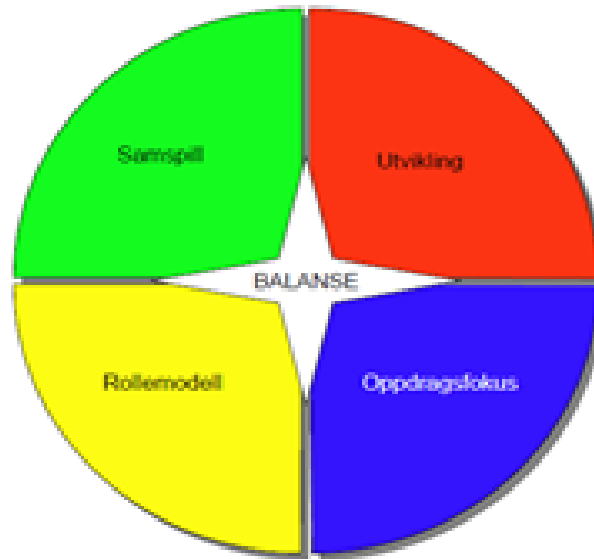
Beordringssystemet er basert på at Forsvarets behov skal være styrende. Det er derfor viktig at kompetanseutviklingen skjer i tett dialog med personellet, slik at individuelle ønsker og behov ivaretas på en god måte. Hvis beordringsadgangen brukes i for stor grad, kan dette svekke personellens forutsigbarhet og trivsel. Dette krever fokus på lederskap og medarbeiderskap. Forsvarets behov for å styre kompetanse betinger således et godt lederskap av lokale sjefer.

Karriere- og tjenesteplaner med mulighetskart skal i så måte ivareta Forsvarets behov for å bygge profesjonskompetanse, samtidig som de skal imøtekomme personellens behov og ønske om utvikling. Karriere- og tjenesteplanene skal derigjennom bidra til en forutsigbarhet for både arbeidsgiver og arbeidstaker... (FPH del B, 2016:19)

Forsvaret viser evne til å fokusere på utvikling av sitt personell. Under ser vi en godt beskrevet tekst for hvordan fokuset i Forsvaret skal være på utvikling av spesielt ledere i Forsvaret.

Den utviklingsorienterte atferden bidrar til å øke avdelingens fleksibilitet, kreativitet og nytenking. Slik lederatferd karakteriseres ved oppmerksomhet rettet mot omgivelsene for å identifisere trusler og muligheter, evne til strategisk planlegging, iverksette og lede utvikling og endring for å møte nye situasjoner, oppmuntre til kreativ tenkning og nye ideer, samt legge

til rette for kollektiv læring. Utviklingsorienterte ledere viser også vilje og evne til å lære og utvikle seg som ledere.



Figur 3 Balanse i lederatferd og lederen som rollemodell

Grunnsyn på ledelse har vist at ledelse handler om lederens egenskaper og atferd, om samspillet mellom leder og underordnede og om systemvariabler (organisasjonsstruktur, situasjon, kontekst, tilfeldigheter). Effektiv ledelse innebærer at ledere i samarbeid med underordnede, målrettet strukturerer, organiserer, påvirker og legitimerer virksomheten. Men effektivt lederskap er også avhengig av lederens refleksjon over og forståelse av sin egen rolle som leder. Effektivt lederskap er dermed en effekt av tre relasjoner: 1) relasjonen mellom leder og ansatt, 2) relasjonen mellom ansatte og deres arbeidsoppgaver (objekter, hendelser) og 3) lederens refleksjon og relasjon til seg selv. Det siste forutsetter systemer (f.eks. 360o ledervurdering) som optimaliserer tilbakemelding på lederens lederstil og legger vekt på systematiske lederutviklingstiltak. Seleksjon av ledere ut fra godkjente prosedyrer og forskningsbaserte instrumenter (tester), fulgt opp av lederutviklingstiltak som tar hensyn til den militære leders særegne utfordringer er viktige tiltak for å sikre at Forsvaret til enhver tid har ledere med nødvendige personlige forutsetninger. (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret, 2012:13)

Som beskrevet over er rammen for utvikling av ledere godt ivaretatt i form av tekster som over. Som da skal fungere som en retningslinje for ledere og ledelse. Man får med slike retningslinjer momenter som gir en plattform for utvikling. Her beskriver man momenter som er sentrale for selvledelse og hva som må ligge til grunn for å utvikle og vedlikeholde evnen

til å drive selvledelse. Det vi ikke finner i denne teksten og lignende andre tekster er på hvilket nivå skal dette gjelde. Er dette en mantra som skal være gjeldene i Forsvarsjefens ledergruppe, eller skal alle nivå etterleve disse retningslinjene? Og i så fall hvordan skal disse ivaretas opp mot andre retningslinjer og tildelte oppgaver? Dette vil vi drøfte nærmere senere i teksten.

Forsvarets utdanningsordning

Forsvaret har lange tradisjoner for utdanning av sitt personell. Dagens Krigsskole i Linderud leir i Oslo er den eldste og skolen ble stiftet i år 1750. Sjøkrigsskolen som i dag er lokalisert i Bergen er noe yngre og ble etablert i Fredriksvern i 1817, men har historie tilbake til 1701 da sjøoffiserer ble utdannet i Danmark til den Dansk-Norsk flåte.

Forsvaret har mange skoler som har lange tradisjoner, der det er Befalsskolene, Krigsskolene og Forsvarets Høgskole som har mest fokus innenfor vårt tema. Men alle av Forsvaret utdanningsordninger må ta hensyn til elevenes personlige utvikling spesielt, og evnen til lede andre hvor det er nødvendig i de respektive utdanningene. Forsvaret har definert blant annet følgende mål for deres utdanningsordninger:

Målet med Forsvarets utdanningsordning er å tilføre Forsvaret den militærfaglige kompetansen som er nødvendig og hensiktsmessig for at Forsvaret skal kunne oppnå de mål og oppgaver som er gitt av overordnet politisk myndighet.

.... Et overordnet prinsipp er at rett type og rett mengde utdanning gis på rett tidspunkt i karrieren, og er tilpasset de krav tjenesten stiller. Dette medfører at militært tilsatt personell tilføres en kombinasjon av nivådannende utdanning og fagutdanning for å ivareta Forsvarets oppgaver.

Forsvarets behov er styrende for den utdanning som gis... (FPH del B, 2016:14)

Prinsippet om riktig utdanning til riktig tid gir et stort handlingsrom for den som ønsker å fokusere på utdanning. Det som da blir viktig er å vise og argumenter for den riktige utdanningen. Men må ses opp mot siste setning i teksten, hvor det til slutt er Forsvaret behov som er styrende. I dette innebærer det også at man skal se på alle behov som Forsvaret til enhver tid har, og prioritere aktiviteten etter hva som er nødvendig. Man må da veie opp

utdanning mot eksempelvis behov for materiell og bekledning, og det kan være utfordrende å vurdere hvilket behov som skal prioriteres.

Sjøforsvaret soldatutdanning

For å starte med den største personellgruppen Forsvaret og da Sjøforsvaret har er det soldatene som til enhver tid tjenestegjør i Forsvaret. Og hvilken utdanning får de innenfor vårt tema. Dette er viktig da befalet og offiserene som skal lede dette personellet vil alltid være påvirket av- og må ta hensyn til deres forståelse innenfor deres evner for utvikling og motivasjon for å bli ledet.

I «Utdannings- og treningsprogram for rekruttutdanning til Sjøforsvaret - 100 og – 200» (SUTP 100 og SUTP 200) står det beskrevet i kort å gi en grunnleggende soldatutdanning (GSU) skal gi nødvendig opplæring i enkeltmannsferdigheter, felttjeneste og andre ferdigheter som behøves for å tjenestegjøre som militært personell i en militær avdeling. I dette innbefatter det en rekke disipliner som skal beherskes ved rekruttskolen (SUTP 100, 2002:5).

Videre skal soldaten gjennom førstegangstjenesten • nå et minimumsnivå innen grunnleggende soldatdisipliner. Med ”grunnleggende soldatdisipliner” menes:

- *Vedlikeholde og videreutvikle utdanningsmålene fra SUTP 100 (rekruttskolen)*
- *Trygghet og dyktighet med tanke på bruk av eget våpen og personlig utrustning*
- *Forståelse av sin egen funksjon i organisasjonen (ikke spesialisering)*
- *Forståelse av egen avdelings/egget fartøys organisasjon og oppdrag*
- *Forståelse av Sjøforsvarets organisasjon og oppdrag*
- *Kjennskap til norsk sikkerhetspolitikk (SUTP 200, 2003:3)*

Som vi ser og for de som har vært i Forsvaret som soldat og/eller befal blir soldaten utdannet for å kunne ivareta seg selv og med eller uten andre soldater kunne være en ressurs for Forsvaret i å forsvare Norge. De får tilført kunnskap om hvordan deres egen rolle tilfører noe til Forsvaret som system, som igjen er nødvendig for forståelse og motivasjon for å gjøre en bedre jobb. Dette vil igjen være til hjelp til det befalet som leder soldaten til å kunne løse sitt oppdrag med tildelt personell.

Forsvarets befalsutdanning

Forsvaret har flere befalsskoler og utdanninger som gir befalsutdanning. De som får denne utdanningen vil bli beordret til ulike avdelinger, inkludert fellesavdelinger som har personell fra flere grener i Forsvaret. Det er derfor viktig å ha en felles forståelse for hva alle de som skal gis befalsutdanning skal ha som et grunnlag. Dette er regulert i «*Nasjonal rammeplan for grunnleggende befalsutdanning i Forsvaret (GBU)*».

Vedlegg 2 til Reglement for utdanning i Forsvaret (RUF)(2013)

Overordnet mål

GBUs overordnede mål er å gi befalelevne de beste forutsetningene for å besette lederfunksjoner og spesialistfunksjoner på lavere avdelingsnivå. Særlig vekt tillegges militært lederskap, pedagogikk og utviklingen av en sterk profesjonsidentitet..... Målsettingen med Ledelse er å utvikle befal som kan fylle lederstillinger på lavere avdelingsnivå i Forsvarets organisasjon. Hensikten er å skape avdelinger som preges av høyt kvalifiserte foregangsmenn- og kvinner, og som gjennom sitt lederskap skaper avdelinger som kan løse pålagte oppdrag i fred, krise og krig....

Praksisperiode ved avdeling

Målsettingen er å gi befal og elever personlig oppfølging i avdelingens daglige virksomhet. I denne perioden vil befalet ha en særskilt oppfølging av en dedikert kontaktoffiser.
(RUF vedlegg 2, 2013:7)

Forsvarets befalsutdanning har de senere år blitt forbedret i den hensikt å gi en god utdanning og gi et felles grunnlag på tvers av Forsvarets befalsutdanninger. Som er for å kunne bruke personellet på tvers og ta frem de beste utdanningsformene for all utdanning. Man har fokus på å gi en riktig balanse mellom kompetanse og erfaring. Som settes sammen gjennom skole eller kurs og den praksis man får ved avdeling.

Forsvarets offisersutdanning

Vedlegg 3 til Reglement for utdanning i Forsvaret (RUF) (2012)

Nasjonal rammeplan for BACHELOR I MILITÆRE STUDIER

Kunnskaper

... Bred kunnskap om Forsvarets virke innenfor de overordnede utenriks- og sikkerhetspolitiske rammer, ... Grunnleggende kunnskaper om militærmaktens muligheter og begrensninger ... krigens legale grunnlag som krigens folkerett og militærrett... betydningen av kulturforståelse og gender i militære operasjoner... om det politiske og etiske grunnlag samfunnet og Forsvaret er tuftet på....

Kunnskap om sentrale ledelses- og organisasjonsteorier, hvordan motivasjon skapes og vedlikeholdes og hvordan militære team med kohesjon bygges og ledes...

Kan velge og anvende teoretiske og praktiske ledelsesverktøy, samt reflektere over sitt lederskap for å kunne forutse, mestre og utnytte endrede forutsetninger og situasjoner ... I planlegging og gjennomføring av militære operasjoner vurdere ulike kulturelle faktorer av betydning for oppdraget og anvende et genderperspektiv

.... Bygge team og enheter som kjennetegnes ved sterkt samhold og gjensidig respekt (RUF vedl 3, 2013:4)

Kjerneområder i bachelorgraden

Med militær ledelse menes her 1) å utvikle og disponere militært personell i fred, krise og krig og 2) å omgjøre tilgjengelige ressurser til et militært styrkepotensial. Dette innebærer at både lederskap i mellommenneskelig forstand og i tilknytning til Forsvarets virksomhetsstyring og forvaltning inngår i fagområdet. Lederutvikling skal være et sammenhengende og prioritert område gjennom hele utdanningen. (RUF vedl 3, 2013:6)

Forsvarets offisersutdanning er godkjent på høgskolenivå og gir en bachelor etter fullført 3-årig utdanning. Denne utdanningen holder et høyt faglig nivå, og er meget rettet mot Forsvarets behov for kunnskap som er nødvendig etter fullført utdanning. Denne utdanningen er pr i dag den kompetansen som i hovedsak kreves for å kunne ha en fullstendig karriere i Forsvaret. Og skal gi personellet nødvendig kunnskap til å kunne operere og lede personell i hele Forsvarets struktur. Noe som setter krav til utdanningen som gis på dette nivået.

Forsvarets videre offisersutdanning

Videregående offisersutdanning (VOU) kan man tilegne seg på flere måter og gjennom ulike utdanningsformer. Det som er felles for alle studiene er krav til gjennomføring av «Militære fellesoperasjoner» (FOPS). FOPS er et 4 måneders studie som gjennomføres på Forsvarets Høgskole i Oslo. Dette gjennomføres som en del av deres årstudium, 1,5

årsstudium eller som enkeltstudium etter fullført og godkjent (av FHS) annen masterutdanning.

FOPS gir studentene økt helhetlig forståelse for hvordan fellesoperasjoner planlegges, ledes og gjennomføres. Emnet bidrar til forståelse av hvordan politiske og militærstrategiske målsettinger omsettes til militære operasjoner og taktiske handlinger... Studentene skal etter fullført emnet ha kunnskaper og forståelse for hvordan militære maktmidler kan disponeres, anvendes og ledes på operasjonelt nivå, både nasjonalt og i NATO. (forsvarets intranett, lest 05.11.16)

Forsvarets Sjefskurs

Sjefskurs ved Forsvarets høyskole er et 12 ukers kurs som blir gjennomført for personell i Totalforsvaret. Dette er da personell der ikke bare fra Forsvaret, men fra politi, fylke, kommune, kirke, helse osv.

Dette kurset har som målsetning:

... er å gi en grundig innføring i det norske forsvarets struktur og kapasiteter; innsikt i den dagsaktuelle utenriks- og sikkerhetspolitiske situasjonen; og oversikt over nasjonalt samfunnsikkerhets- og beredskapssystem.... Samtidig dekker et sjefskurs internasjonale utviklingstrekk, forsvarssamarbeid og allianser, krisehåndtering, samt sivile og militære trusler mot det norske samfunnet. (forsvarets intranett, lest 05.11.16)

Sammendrag

Forsvaret har gode beskrivelser for hvordan utvikling og ledelse skal ivaretas i egen organisasjon og i samhandling med andre utenfor Forsvaret. Beskrivelsene fra Forsvarssjefen og føringer gitt internt i Forsvaret for tema er beskrevet på en god måte og har et godt faglig nivå. Retningslinjene som er gitt av Forsvarets ledelse har tatt med seg momenter og gir en plattform som synes å kunne benyttes av Forsvarets personell for å drive ledelse og utvikling. Ut ifra litteraturen vi har benyttet utgir Forsvaret seg til å ha en høy kompetanse innen vårt tema.

Det faglige som beskrives og fokuseres på gjennom de ulike skoler i Forsvaret og her i Sjøforsvaret i første omgang, samt i fellesskap på høyere nivå, har et høyt nivå. Dette har blant annet gitt Forsvarets skoler akkreditering for å utdanne på høyskolenivå. Noe som krever kvalitet på de faglige tema og hvordan Forsvaret utdanner sitt personell.

Forsvarssjefen har beskrevet noe innenfor ulike nivå i Forsvaret og hvordan dette kan påvirke nødvendigheten av ulik ledelse. Og hvordan det ikke finnes noen direkte svar på hvilken ledelse som må være på hvilket nivå.

Det som ikke kommer så godt frem i den litteraturen er hvordan disse retningslinjene og føringene skal implementeres i Forsvaret. Dette temaet har Forsvaret beskrevet som viktig og dermed også gitt føringer på at dette skal prioriteres. Det står derimot lite om hvordan denne skal prioriteres opp mot andre oppdrag og føringer som er gitt i Forsvaret. Det er i så måte viktig for Forsvaret å ha fokus på dette tema gjennom å ha dette på dagsorden i form av oppdrag internt i Forsvaret. Hvis ikke vil de føringer som er gitt, kunne bli det man omtaler som «festtaler» og fagre ord som ikke får nødvendig fokus i hverdagen.

EMPIRI

Empiri som er benyttet i denne undersøkelsen er fra 10 offiserer som har sin bakgrunn fra Sjøforsvaret. Disse 10 offiserene har vi som kjent gjennomført intervju med, hvor vi også har stilt noen spørsmål til en mer kvantitativ tilnærming. Intervjuet var for øvrig i hovedsak et semistrukturert intervju med åpne spørsmål.

Før vi i drøftingen går gjennom våre funn fra analysen av disse intervjuene vil vi her gi litt informasjon om hvem disse offiserene er, uten å gi til kjenne deres identitet. Offiserens identitet holdes skjult, for å ivareta deres egne interesser. Selv om de fleste av offiserene ytret at det ikke var nødvendig for dem å være anonym, har det vært et utgangspunkt som vi ønsker å videreføre.

Vi skal også ta frem noen viktige trekk vi så fra intervjuene og hvordan responsen fra kandidatene var under intervjuet.

Til slutt gi et kort sammendrag for vi starter på neste del og da drøftingen av våre funn.

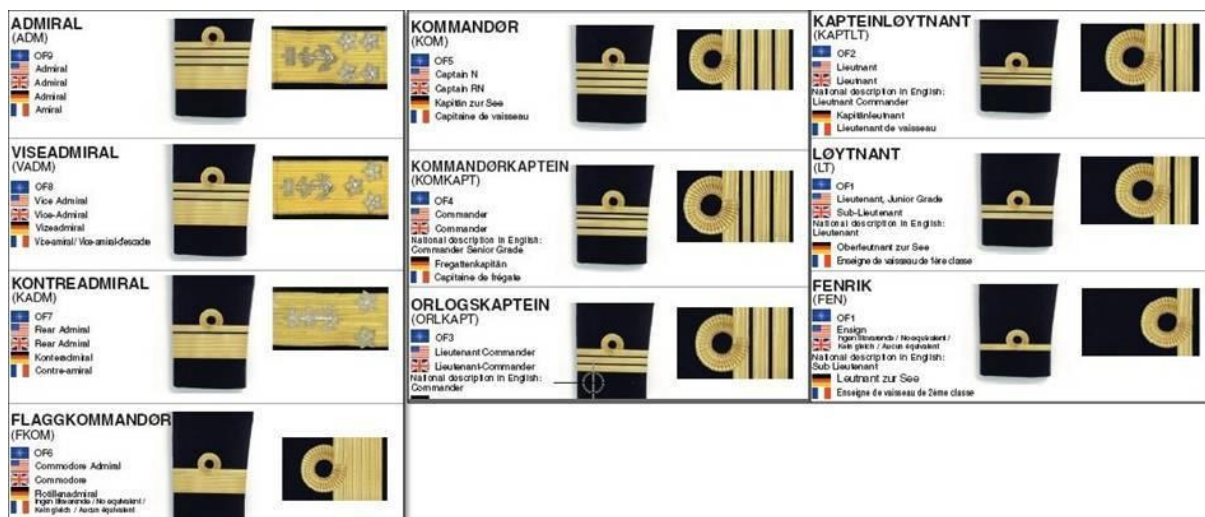
Våre informanter

Våre informanter er offiserer som har aktiv tjeneste i Forsvaret. Alle offiserene har sin bakgrunn fra Sjøforsvaret. Det var et bevisst valg å kun ha offiserer fra en Forsvarsgren, dette for å kunne bedre se besvarelsene vi fikk i intervjuene i sammenheng for å kunne gjøre en analyse.

Alderen på offiserene var fra 37 år til 56 år, altså en spredning på 19 år blant offiserene.

Naturlig nok var det da også spredning i tjenesteansiennitet som var fra 18 år til 37 år.

Gradsnivået gikk fra Orlogskaptein til Kommandør, hvor de fleste var på nivå Orlogskaptein.



Figur 4 Sjøforsvarets gradssystem

Offiserens utdanningsnivå var ulik hvor noen hadde videregående skole med en befalsskoleutdanning og diverse fagkurs på inntil 9 måneders varighet. Til den andre delen av skalaen med sivil eller militær mastergrad.

Bakgrunnen til offiserene var også noe ulik, utenom at de fleste av dem har ikke overraskende var glad i idrett som barn og ungdommer. Og de fleste har drevet med lagidrett eller fellesaktiviteter i en eller annen form. Fødested og oppvekst var fra Oslo-område i sør til Finnmark i nord.

Alle offiserene hadde barn, men «sivil status» var ulik i blant dem.

Hovedtrekk fra gjennomføringen av intervjuene

Som beskrevet tidligere var vi i meget bevisste rundt hvordan vi påvirket intervjukandidatene. Og hvordan omgivelsene kunne hjelpe eller hindre objektene å gi oss relevante data til vår oppgave.

2 av intervjuene ble gjennomført med bruk av telefon. Det var ikke ønskelig å benytte en slik form, men alternativet var å ikke få gjennomført intervju med disse to. Og det vurderte vi som et dårligere alternativ for vår forskning. De resterende 8 ble utført «ansikt til ansikt». Hvor 7

av disse intervjuene var vi begge deltagere på intervjuet og utfylte hverandre med å stille spørsmål og følge opp svarene som ble gitt.

Ingen av offiserene som ble intervjuet var underlagt oss, jobbet i samme seksjon eller slik vi ser det noe åpenbar grunn for å ikke svar ærlige på våre spørsmål. Vi som offiserer og forskere ser ikke at noen av de vi intervjuet ville vinne eller tape noe for deres personlige karriere eller anseelse med å gi oss svar som pekte i en spesiell retning.

Det er vår oppfatning etter gjennomført intervju at intervjukandidatene gav ærlige svar under intervjuene. Dette både på grunn av det kroppsspråket kandidatene hadde under intervjuene og grunnet svarene som ble gitt av offiserene, der svarene var på noen spørsmål motstridene for de andre kandidatene. Vi vurderer at vi som forskere ikke motiverte offiserene til å svare i en eller annen retning i større grad.

Alle intervjukandidatene var som nevnt åpne og villig til å dele sine erfaringer med oss. Noe de for øvrig viser med å ta seg tid til å delta på intervjuet. Men også underveis i intervjuet var det ingen som indikerte at de hadde dårlig med tid, eller ga svar som var kort eller på noen måte avvisende.

Sammendrag

Vår empiri består i hovedsak av det vi har fått gjennom våre intervju med 10 offiserer som har sin bakgrunn fra Sjøforsvaret. Intervjuene i seg selv anser vi som forskere til å ha gitt oss god og ny data som er relevant for vår problemstilling.

Som beskrevet i vårt sammendrag har vi avdekket noen relevante funn, som vi synes bør belyses og ta med videre i hvordan Forsvaret skal utvikle sine offiserer. Vi har fokusert på offiserer i Sjøforsvaret. Men våre funn har med seg relevante momenter som man kan anta er gjeldene for alle forsvarsgrener og deres offiserer.

DRØFTING

Vi har i vår drøfting valgt en deling hvor ulike temaer drøftes i hver del. Delene i drøftingen har hver sin delkonklusjon. Disse tas med videre i konklusjon til slutt. Denne delingen er valgt i den hensikt å kunne se isolert på ulike momenter for å finne potensialer for videreføring av gode momenter og rutiner. Der vi også ser på potensiale for forbedring av dagens ordninger og hvordan rutiner i Forsvaret ivaretas og utføres.

Våre funn må ses opp mot bruk av ressurser og hvordan den viktigste ressursen, personellet, blir benyttet for å løse oppgavene optimalt på kort og lengre sikt som er gitt til Forsvaret.

I **del 1** av drøftingen tar vi frem våre funn fra de kvantitative spørsmålene vi ga til de vi også hadde intervju med i forbindelse med vår undersøkelse. Der fokuset på spørsmålene var å få et standpunkt på hvordan de selv velger å prioritere egen innsats for tema. Samt å gi oss et innblikk i hvilken betydning de selv mener deres innsats har hatt på egen karriere.

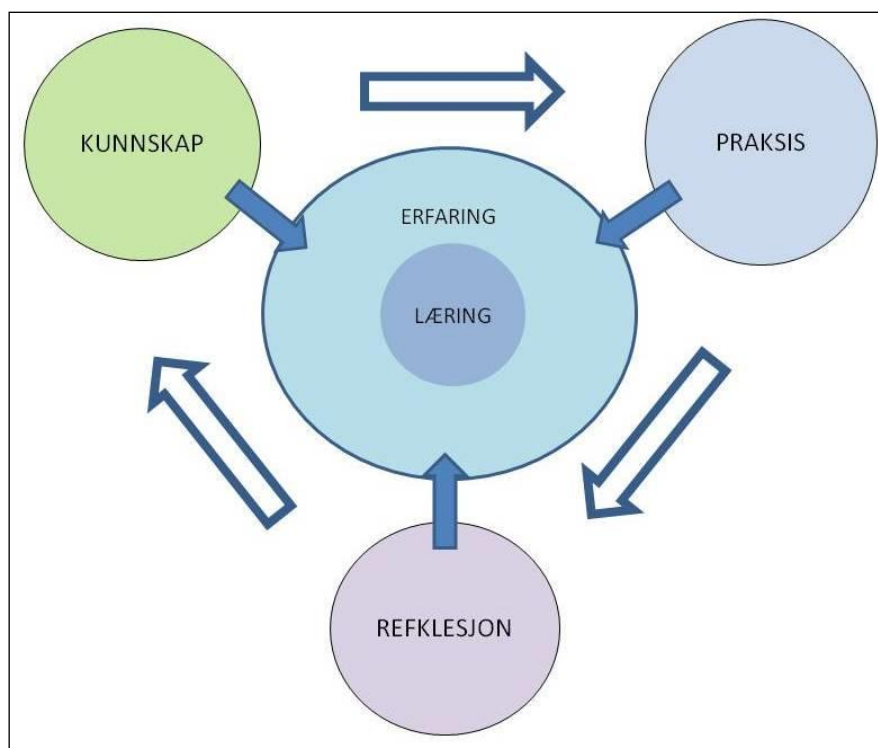


Figur 5 Viljestyrke - Det er i motbakke det går oppover

I **del 2** går vi inn og ser på vår problemstilling og bruker data fra både kvantitativ og kvalitativ del av intervjuene. Disse drøfter vi opp mot gjeldende teori og det som er beskrevet i vårt kapittel for «Forsvarsledelsens føringer». Dette gjør vi ut fra tre ulike perspektiver. Dette som nevnt for å lettere kunne finne potensialer for videreføring og forbedring. Vi har valgt å dele vår drøfting inn i kategoriene; «kunnskap», «utvikling av ferdigheter» og «personlig utvikling». Denne inndelingen er heller ikke tilfeldig, da disse tre momentene har en gjensidig

avhengighet og nødvendig for læring og utvikling. Under vår analyse av empirien kom disse begrepene ofte opp beskrevet direkte ordrett eller indirekte. Man kan også hevde at disse kom frem grunnet de spørsmål som ble stilt under intervjuene, som delvis medfører riktighet. Men på den andre siden hadde vi åpne spørsmål hvor intervjuobjektene selv valgt å fokusere på momenter som vi under analysen ser knytter seg opp mot de kategoriene som i denne oppgaven er tatt frem.

Et annet aspekt med disse kategoriene er det faktum at de har flere likhetstrekk med modellen Sjøkrigsskolen har benyttet for sin metode for læring. Den bygger på å gi kunnskap, gi handlingsrom for å praktisere kunnskapen og reflektere over egen praksis. Det kan også være en påvirkende faktor på hvordan respondentene har besvart, da de fleste av våre intervjuobjekter har utdanning fra Sjøkrigsskolen og har lært at disse momentene er viktige.



Figur 6 Kunnskap-Praksis-Refleksjon

DEL 1 - Offiserens syn på egen situasjon

Som beskrevet har vi stilt noen kvantitative spørsmål som vi har innledet alle intervju med. Hensikt med dette har vært delt. Der hvor vi har sett behovet for en litt rolig start på intervjuet

har vi kunne benytte de kvantitative spørsmålene for å kommet i gang med intervjuet. Den andre hensikten var å se om det er noen klare sammenhenger blant de vi valgte å intervju. Det vi ønsket svar på i denne delen av undersøkelsen var offiserens syn på egen innsats opp mot hvor de har kommet i sin militære karriere. Spørsmålene som ble benyttet i den kvantitative delen ligger vedlagt som første del av vår intervjuguiden.

Siden antall respondenter på denne delen kun er 10 stk. er det ikke et representativt utvalg for gruppen offiserer i Sjøforsvaret. Og vi kan derfor ikke si med sikkerhet om funnene i vår undersøkelse gjelder offiserer i Sjøforsvaret generelt. Men det kan gi noen indikasjoner som ved senere undersøkelser kan være av interesse å undersøke nærmere.

Av besvarelsen på våre kvantitative spørsmål ser vi fire sammenhenger blant respondentene. Vi skal ta frem de fire funnene og gi noen betraktninger rundt funnene.

Funn 1; som omhandler spørsmål 5 mot spørsmål 12:

Det var de med de høyeste gradene av de vi spurte som var villig til å pendle for å få en ny ønsket stilling.

Dette gir en indikasjon hva man er villig til å prioritere og forsake for å få ønskede stillinger i Forsvaret. Og at det er de med høyest grad er i så måte ikke overraskende, da det er de som kanskje er mest ambisiøse i sin karriere som gjør slike prioriteringer og tilhørende forsakelser. Dette beskrives av blant andre Pfeffer, som fokuserer på å ikke la ulike momenter forstyrre eget langsiktig mål. Dette må også ses opp mot hvilken forsakelser, ønsker og forståelse de nærmeste rundt vedkommende måtte ha til den som gjør disse valgene.

Eller man kan se på det fra et annet perspektiv hvor Forsvaret gir personell som er villig til å flytte tjenestested en fordel. Forsvaret prioriter personell med variert tjenestebakgrunn. Dette kan ses ut fra CCL sitt perspektiv hvor læring foregår ved å få nye erfaringer som igjen gjennom refleksjon gir ny kunnskap. Om dette gjelder bakgrunn fra ulike tjenestesteder eller type stilling ser vi ikke ut ifra dette. Trolig vil man få mer variert tjeneste ved å være på flere tjenestesteder, da noen typer stillinger eller avdelinger er lokalisert på ulike geografiske områder.

Man må være bevisst det forhold at de som besvarer dette spørsmålet med å være villig til å pendle ikke står til ansvar for dette standpunktet. Vil de som sier seg positivt til en pendling være det, hvis deres svar har vært bindende? Trolig vil svarene både til disse og de andre kandidatene vært mer nyansert har spørsmålet vært reelt. Hvor man må vurdere hvilken utdanning som da er aktuelt, opp mot tidsforbruk og andre prioriter og interesser.

Funn 2; som omhandler spørsmål 7 mot spørsmål 10:

De som har vært på færre tjenestesteder i sin karriere ønsker heller ikke å pendle for å ta videre utdanning.

De som da har valgt å være på et mindre antall tjenestesteder har da større behov for å være lokalisert i et geografisk område. En antagelse her vil være at Forsvaret er valgt som arbeidssted på grunn av at det er lokalisert i eller ved et geografisk område, og det er sannsynlig at det er for dette personellet et mål å jobbe i Forsvaret på grunn av den lokaliseringen. Og har ikke Forsvaret vært plassert geografisk på dette område, har disse heller ikke valgt Forsvaret som arbeidssted. Dette er igjen noe som bør tas i betraktning når personell skal videreutdannes og hvordan dette personellet skal benyttes og lokaliseres geografisk etter gjennomført utdanning. Hvis det er behov for å benytte personell på flere geografiske områder, må Forsvaret sikre seg at personellet som utdannes er villig til å ha tjenestested der kompetansen er nødvendig å ha på ulike steder. Forsvaret løser dette på noen lengre utdanninger med det som kalles for en to-trinns beordring, der de som utdannes sier seg villig til å utføre tjeneste på en forhåndsdefinert sted etter fullført utdanning. Dette kan være en løsning hvis man velger å spesialisere noen for en spesiell utdanning også innenfor ledelse og personlig utvikling.

Funn 3; som omhandler spørsmål 15:

Der svarer 9 av 10 at Forsvaret/Sjøforsvaret det “kan bli bedre”, eller at det “gjøres en dårlig jobb” med å utdanne sine offiserer etter Sjøkrigsskolen.

Dette gir en klar indikasjon på at forventninger av Forsvaret og hvordan offiserer utdannes etter Sjøkrigsskolen opp mot hva disse offiserene opplever og erfarer ikke harmoniserer. Man kan se dette fra to ulike perspektiv; der hvor (1) forventningene blant offiserene er for høye eller at (2) Forsvaret og her Sjøforsvaret bør forbedre sin utdanning etter Sjøkrigsskolen.

I vår undersøkelse og vårt fokus har det vært på egenutvikling og lederskap, og vi oppfatter offiserene til at de også tenker på egenutvikling og lederskapsutdanning når de har besvart dette spørsmålet. Vi ser at dette harmonerer med de svar som ble gitt under intervjuene. Og vi drøfter dette videre når vi går inn på funn i intervjuene.

Funn 4; som omhandler spørsmål 16:

Alle respondentene mener at de selv har hatt en stor fortjeneste for hvor langt de er kommet i egen karriere.

Dette spørsmålet var det eneste spørsmålet hvor alle respondentene valgte ett og samme svaralternativ. Om respondentene her mener at egen innsats har fremmet, men også evt. hemmet en potensiell karriere kan vi ikke si med sikkerhet. Men det vi ser av dette er at alle respondentene mener at en selv og sin innsats er av avgjørende betydning for egen karriere. Dette ser vi forøvrig også når vi går over til den kvalitative undersøkelsen og responsen vi fikk gjennom intervjuene.

Oppsummering av offiserens syn

Ut ifra de svar som gis av offiserene ser vi først og fremst at Sjøforsvarets offiserer er meget forskjellige som individer. Som vi ser ovenfor var ikke mange av svarene på spørsmålene vi stilte like. Dette indikerer at personen i offiserene er selvstendige og det er rom for mange forskjellige personligheter i Sjøforsvaret. Hvis vi kan anslå at dette er gjeldende for hele Sjøforsvaret gir dette Sjøforsvaret mangfold som igjen både er positivt på noen aspekter og utfordrende på andre aspekter.

Dette gir Sjøforsvaret mulighet til å kunne utnytte eget personell på en unik måte, men krever på den andre siden mer av den som skal lede personellet. Det vil også være utfordrende å stadfeste hvordan lederutvikling skal gis til disse meget forskjellige individene.

Av de svar som var like mellom offiserene ser vi at det er en enighet om hva egen innsats og egne valg gir den enkelte i Sjøforsvaret. Der synes det å være en enighet om at egen innsats er avgjørende for hvordan egen karriere i Sjøforsvaret utarter seg. Det er også en forventning til Forsvarets utdanningsform som ikke harmonerer med forventningene til offiserene vi hadde inne til intervju. Dette ser vi også i den kvalitative undersøkelsen vår i form av samtalen i intervjuene, så dette beskrives utdypende senere i vår drøfting.

DEL 2 - Kunnskap, ferdigheter og utvikling

Kunnskap - Skole og kurs

Når vi nå går over til å drøfte problemstillingen i sin helhet velger vi å starte med kunnskap. I begrepet kunnskap legger vi i denne sammenhengen primært vekt på den forståelsen for vår tematikk man opparbeider seg gjennom skole og kurs. Ofte ser man at kunnskap tilegnet seg på skole og kurs er meget fagspesifikk, og tar ikke hensyn til den virkelighet som en møter gjennom en mer erfaringsbasert læring. Fordelen med en slik tilnærming til læring er at man kan fokusere og gå mer i dybden på et tema uten at man blir forstyrret av andre elementer man ser i hverdagen. Denne formen for læring er en av fem metoder CCL beskriver som forutsetninger for at utvikling skal kunne bli en realitet.

Vi skal her se på hva våre intervjuobjekter hadde av synspunkter på hvordan Forsvaret og da Sjøforsvaret tilnærmer seg personlig utvikling og lederutvikling gjennom skole og kurs i Forsvaret, og videre knytte kommentarer til dette opp mot den relevante teorien vi tidligere har beskrevet.

Sjøforsvarets skoler (SSK)



Figur 7 Et av Sjøforsvarets klasserom

Den kunnskapen som i dag formidles på Sjøforsvarets skoler (SSK) oppfattes av de vi intervjuet som godt tilrettelagt, med et godt innhold og gitt til elevene på en god måte. Det oppfattes som kunnskap innenfor egenutvikling og ledelse er ivaretatt på skolene i riktig form og mengde. To sitat fra offiserene vi intervjuet uttrykte dette på følgende måte:

“Sjøforsvarets skoler og SKSK (Sjøkrigsskolen) har en meget bra lederutdanning. Og jeg får inntrykk av at Sjøforsvaret har en god oppfølging i de første årene etter fullført skole, for de fleste...”

“...Sjøkrigsskolen hadde bra mentorering og lederutvikling (LU). Der fikk nye folk gode muligheter...”

Så kvaliteten på Sjøforsvarets skoler oppfattes som god, som også samsvarer med vår litteraturstudie og gjennomgangen av Forsvarets skoler og Sjøforsvarets skoler sine studiemål, hensikt og rammeplan. Dette kan underbygges med det grunnlaget at flere av intervjuobjektene har også en sivil utdanning som sammenligningsgrunnlag for denne vurderingen.

På den andre siden kan forventningene til Sjøforsvarets skoler være i større balanse opp mot hva våre intervjuobjekter opplever fra skolene. Objektene oppfatning er da god, men det kan være at forventningene burde vært høyere til Sjøforsvarets skoler og hva de leverer i forhold til forbruket av ressurser og kapasiteter i Sjøforsvaret. Vi må i denne sammenhengen være oppmerksom på at de fleste av våre intervjukandidater er et produkt av den utdanningsintuisjon som her vurderes. Dette påvirker nok kandidatene noe, og vil være naturlig positiv til eget utdanningssted. Man er på mange måter lært og formet til å være positiv til skolen. Disse har selv valgt Sjøkrigsskolen som studiested, så de er allerede positiv til studiestedet før de gjennomførte studie ved skolen.

Offiserene er et produkt av skolen, og det kan føre til at våre intervjukandidater ikke er tilstrekkelig objektiv i sin vurdering av skolen. På tross av dette har alle kandidatene flere års erfaring etter fullført utdanning. Som igjen gir kandidatene tilstrekkelig tyngde til å kunne se utdanningen i sammenheng med den videre utviklingen og i en større kontekst.

Videre vil det være slik at personell som har gjennomført en utdanning sjelden vil kritisere utdanningen i ettertid. Med den bakgrunn av at man indirekte kritiserer egen utdanning og den tilegnede kompetansen man har fått. Man ønsker å fremheve seg selv og da vil man også fremheve den utdanning man selv har gjennomført. Av den grunn bør Sjøforsvaret skoler også vurderes fra et annet perspektiv, og da helst fra noen som ikke er preget eller påvirket av Forsvaret eller skolene i forkant.

Det signaliseres videre av intervjuobjektene at oppfølging i plikttjenesten på avdeling som er en del av utdanningsløpet oppfattes også som bra. Der er det etablert rutiner gjennom rammeplanene for all lederutdanning i Forsvaret om etablering av kontaktoffiserer på avdelingen man beordres til. Disse kontaktoffiserene, som kan ses på som hva teorien beskriver som mentorer, og den Sjefen for avdelingen blir målt av SSK opp mot hvordan de vurderer den eller de tildelte befal og offiserer som er ved avdelingen for å avtjene sin plikttjeneste. Hvor plikttjenesten er perioden man skal gi Forsvaret en kapasitet man har fått ved skole og får da praksis på avdeling og opparbeider seg erfaring.

Oppfølgingen og utøvelse ved avdeling er i så måte kritisk for at elevene skal få læring og mestring gjennom praksis i elevens plikttjeneste. Man må spørre seg hvorfor denne oppfølgingen synes å være så vellykket i Forsvaret.

Ut ifra vårt perspektiv er tre ulike motivasjoner som kan ligge til grunn for at denne oppfølgingen får et høyt fokus ved avdelingen. **(1)** Avdelingen har et ønske om å utvikle sine befal og offiserer best mulig for å gi Forsvaret gode fremtidige ledere. Denne holdningen finner man igjen som en ideell holdning som alle bedrifter og organisasjoner burde ha i den hensikt å utvikle mennesker i den retning man mener er det riktige. **(2)** Elevene som kommer ut av skole er motiverte og motiverer personellet som er på avdeling til å gi veiledning til den eller de «ivrige lærlingene», som viser en stor interesse for fagfeltene og de som veileder blir motivert og føler glede av å kunne lære andre innenfor sin ekspertise. **(3)** Den tredje motivasjonen kan være den forventningen skolene har til avdelingene som blir tildelt personell. Avdelingene får i så måte motivasjon av å måtte gi tilbakemelding og evalueringer av elevene, som igjen skal oversendes til skolene. Det er igjen skolene som til slutt gir en total evaluering av elevene sett i lys av skoleperioden og plikttjenesten.

Kunnskap etter befals- og offisersutdanning

På spørsmål om lederutdanning etter Sjøkrigsskolen kjente de fleste seg ikke igjen at det var fokus på dette i Forsvaret eller ved Forsvarets skoler. Det var i vår oppfatning av offiserene at denne type utdanning og fokus var en mangelvare, uten man kan peke på hvilke konsekvenser denne manglende fokus og etterutdanning har for Forsvaret.

En av kandidatene sier følgende når vi spør om det er kurs eller utdanninger i Forsvaret innenfor tema vi belyser:

“Forsvaret i seg selv gir vel ikke så mye muligheter for utvikling gjennom egne skoler. Men for de fleste er det sivile skoler som man kan ta fag i den hensikt å utvikle seg selv. Og dette tror jeg Forsvaret skulle ha brukt i større grad, for det er mye bra utdanning på det sivile markedet som kan benyttes i vår kontekst.”

Dette kan tyde på at det er en mangel bevisst eller ubevisst i Forsvaret på denne typen videreutvikling. Forsvarets høyskole har noe fokus og kurs («innsiktsprogram») på dette, men det er igjen for en mer eksklusiv gruppe. Dette kommer vi tilbake til senere i oppgaven. Utsagnet om tilbudet fra «sivile» skoler tar vi opp senere i oppgaven.

En annen av offiserene uttaler følgende om hva som forventes av en etter fullført Sjøkrigsskolen:

“... Hvis man ikke har skjont hvordan man skal lede etter fullført Sjøkrigsskolen, ja da skjønner man det trolig aldri...”

Sett denne uttalelsen opp mot det Day beskriver i Rumseys bok, ved seleksjon av ledere opp mot lederutvikling, kan man hevde at personell som har blitt tatt opp på Sjøkrigsskolen og fullført utdanningen har grunnleggende ferdigheter som er nødvendig for utvikling. Det vi ser her er det faktum at seleksjon for å finne de riktige kandidatene til lederutdanning er meget viktig.

På den andre siden er det utviklingspotensialer i alle som har fullført Sjøkrigsskolen. Og det vil være offiserer som kommer ut fra Sjøkrigsskolen som trenger videre veiledning og praksis før de selvstendig kan utvikle sine lederegenskaper på egenhånd.

Det er en forventning om at man etter fullført utdanning ved Sjøkrigsskolen skal ha grunnleggende kompetanse som kan anvendes ute på avdeling. Og offiserens uttalelse setter dette «på spissen» med å si at har man ikke opparbeidet seg tilstrekkelig kompetanse gjennom Sjøkrigsskolen, vil heller ikke ytterligere forsøk på kompetanseheving gi resultater. Hvis dette er gjeldene for Forsvaret og offiserene som utdannes på Sjøkrigsskolen, gir det et nivå for

hvor kunnskapsnivået for videreutdanning innen lederskap og personlig utvikling skal legges. Man kan da ved oppsett av eventuelle videreutdanninger for offiserer med Sjøkrigsskole ha følgende grunnlag. (1) Kunnskap tilført på Sjøkrigsskolen kan være for repetisjon, men ikke et nivå som skal gis på slike etterutdanning. (2) Er det nødvendig for å gjennomføre kunnskap gitt på Sjøkrigsskolen for å gi læring, er dette mindre kostnadseffektivt da studenten ikke har de riktige forutsetningene for videreutvikling i tema. Men dette må ses opp mot «studentens» daværende og nåværende forutsetninger, da vedkommende kunne ha endret seg på grunn av å ha hatt stor personlig utvikling i tiden mellom fullført Sjøkrigsskole og en videre utdanning. Det er derfor viktig å se denne eventuelle videreutdanningen opp mot hvor lenge siden vedkommende har vært på tidligere utdanninger innenfor oppgavens tema og da hvilken utvikling man har hatt i tiden etter sist utdanning.

Men man kan spørre seg om hvorfor våre kandidater synes at dette fokuset på videreutdanning etter befals- og Sjøkrigsskole er fraværende. Til tross for at all utdanning er et lederansvar, vil også enhver offiser ha et ansvar for egen utvikling. Som tidligere beskrevet gjennomføres det medarbeidersamtaler mellom den ansatte og dens leder på årlig basis, der også kompetanseheving er eller bør være et tema i samtalen. Blir vår problemstilling og tema brakt inn av offiserene på disse samtalene? Eller frykter man at et slikt fokus også stiller høyere krav til offiserene som da må yte mer i en allerede hektisk hverdag? Vi skal senere i drøftingen belyse momentet motivasjon. Men det er betimelig å spørre seg om motivasjonen for å ta en videreutdanning er tilstede for offiseren. I så fall hva er motivasjonen eller hvordan kan motivasjon for videre utdanning skapes?

Kandidatene vi hadde intervju med var positiv til en videre utdanning innen personlig utvikling og lederskap spesielt. To av kandidatene uttalte følgende:

“...Forsvaret må innse at det er andre som også har kompetanse til å utdanne ledere. Lederansvaret i dag er mye mer enn det det var. Forsvaret bør i dag se mer på det sivile....Jeg har ikke oppfattet at forsvaret har noen bevisst lederutdanning etter SKSK...”

“Jeg tror det er viktig å motivere flere av mine kollegaer til å ta faglig påfyll, som også innebærer ledelse og personlig utvikling. Selv om ikke alle skal bli toppledere, tror jeg Forsvaret som helhet har bedre av å få alle gjennom en slik faglig utvikling gjennom hele karrieren uansett deres ambisjoner for egen karriere. I den nye ordning for militært tilsatte

“OMT” har de lagt opp til noe utdanning for spesialistene “OR” mellom hver grad. Hvis de her også legger inn faglig påfyll innen ledelse og personlig utvikling tror jeg personlig vi er på riktig vei. Men det må også være mulighet for de som ikke avanserer i grad på OR. Det samme bør det være for offiserene “OF”, og jeg ser ikke at disse kursene/fagpakkene trenger å være forskjellig. Mulig de kan kombineres slik at det kursene kjøres med både OF og OR blant deltagerne.”

Det å kunne benytte tilbud utenfor Forsvaret for videre utdanning var det flere av de vi intervjuet som hadde gjort. Det var en bred enighet om at det var positivt for deres egen utvikling. Denne positiviteten til en videreutdanning er noe man ofte ser etter at de har vært gjennom en utdanning, eller ser andre som har hatt en positiv utvikling etter en slik utdanning. En slik motivasjonsfaktor beskrives av Johannesen og Olsen, hvor lederen og andre er rollemodeller for sine egne eller sine kollegaer på alle nivå. En slik motivasjonsfaktor hvor man ser en klar gevinst etter utdanning bør være gode insentiver til å motivere eget personell for å ta videre utdanning skulle Forsvaret finne dette som gunstig for egen organisasjon.

I dag kan alle offiserer og befal ta utdanning utenfor Forsvaret, og da med å ta utdanning på eksempelvis høyskoler/universiteter. Noen velger å benytte seg av dette og tar utdanning. Men veldig mange i Forsvaret velger å ikke benyttes seg av slike tilbud. Og dette kan årsaksforklares med bruke av flere momenter; tilgjengelig på studieplasser, tidsforbruket på studie, høy aktivitet på avdelingen man tilhører osv. Om disse momentene er årsaken for valget eller om det mer er en forklaring hvorfor man ikke prioriterer å ta utdanning er det flere oppfatninger om. Men uansett valg man tar vil alle årsaker til å ta eller ikke ta utdanning veies opp mot hverandre, og hvis Forsvaret ønsker at flere tar videre utdanning vil motivasjonen for å ta utdanningen være viktig. For å skape en motivasjon må man som det beskrives i av A Duckworth i “Grit” ha mål for hvorfor utdanning skal prioriteres. Hvis Forsvaret ikke gir personellet denne motivasjonen vil man erfare et høyt frafall på studiene, da man ikke har motivasjon for å fullføre utdanninger. Motivasjon for å fullføre en utdanning eller «å stå løpet ut» krever insentiver hvor en ser gevinster i det å inneha kompetanse.

En av kandidatene peker også på en manglende styring på de som faktisk tar en utdanning på egen hånd. Dette i den hensikt å styre denne aktiviteten til fordel for både Forsvaret og den enkelte som tar videreutdanning:

“De (Forsvaret) gjør alt for lite (ang videreutvikling av ledelse etter SKSK). SKSK er bra, men etter det er det i praksis stabsskolen. Kommer du ikke inn der, så er det opptil hver enkelt å ta utdanning, som for eksempel en master. Der går ikke Sjøforsvaret inn å styrer hvilken master du bør ta. Men hvis du for eksempel velger en master i ledelse, så er det opp til hver enkelt linjeleder om de får kompensasjon og studiedager dekket av forsvaret. Det er langt ifra alle som får dekket sine studier. Så sjøforsvaret generelt har ikke noe system for etterutdanning av personell. Det blir opp til hvert enkelt individ. Sjøforsvaret går heller ikke inn å stimulerer personell til å ta for eksempel en master i ledelse der vi ser det er gode folk. Det eneste som sies er at de bør søke stabsskolen. Men der er det vanskelig å komme seg inn. Men man får heller ikke god nok uttelling for mastergrader før du har fått fellesmodulen (på Stabsskolen)...”

Vi spør informanten videre “Hva bør Sjøforsvaret gjøre for å forbedre dette?”

“Det bør være faste midler til å utdanne personellet sivilt. Stabsskolen er greit. Der kommer det kun noen få inn. Sjøforsvaret bør finne ut hvilke master de trenger. For eksempel ledelse og logistikk. Så lyses de ut og personell kan søke. Så får personellet penger for å dekke kostnadene med dette. Det bør allikevel telle positivt dersom man tar en master utenom dette. Det viser interesse for å ivareta egen utvikling. Med et slikt system så kunne man ha fått utvidet bredden i ledelsen. SKSK gir deg en spisset ledelseutdanning. Med en master og stabsskolen så får du en unik fagkompetanse.”

Forsvaret gjør dette i mindre skala i dag på andre studier, spesielt teknisk linjer som på NTNU eller lignende fakulteter og høyskoler, med en såkalt to-trinns beordring. Dette har vi også beskrevet i Del 1 av vår drøfting, der man forplikter seg til å tjenestegjøre på en avdeling etter fullført utdanning med lønn fra Forsvaret. Man må da konkurrere seg til plass på studiet og med evt. andre søkere i Forsvaret som søker om den samme utdanningsordningen. Det som kandidaten legger frem her er et større insentiv og mer bruk av slike ordninger for å komplementere kunnskap blant personellet i Forsvaret.

Men Forsvaret benytter i liten grad utdanningsordninger utenfor Forsvaret. Det er en del ansatte i Forsvaret som tar utdanning utenfor Forsvaret, men mindre som gjør dette i regi av Forsvaret. Dette er mulighet Forsvaret bør se nærmere inn i hvis Forsvaret ønsker å prioritere utdanning innenfor vårt fokusområde. Man kan da sende personell fra Forsvaret inn som

studenter på hel eller deltid inn i studier som gjennomføres av andre institusjoner, eksempelvis høyskoler og universiteter. En slik løsning kan være en fordel for Forsvaret, da dette krever mindre varige ressurser (personell, lokaler, materiell osv.) til å gjennomføre utdanning enn hvis den skulle bli utført av Forsvaret. En slik ordning vil trolig også være av mindre risiko for Forsvaret, da en slik ordning lettere kan justeres etter behov. Der kan man justere hvor mange ansatte fra Forsvaret som får innvilget lønn ved å gjennomføre et studie. Man slipper å bruke tid og ressurser på å omdefinere personell og materiell da denne utdanningen ikke tilhører eller gjennomføres av Forsvaret.

Det må da vurderes hva det faktiske behovet for utdanning er i Forsvaret. Det pekes på et forhold her hvor man benytter for lite styring av den utdanningen som tas av offiserene i Sjøforsvaret. Man kan stille spørsmål ved om det er et behov for at disse trenger å ta en videreutdanning utenfor Forsvaret. Hvis det har vært vesentlige mangler i Forsvaret struktur for personell med videreutdanning og videreutvikling har ikke dette blitt fanget opp og justert gjennom utdanningsplasser i regi av Forsvaret? Er dette behovet for at flere tar riktig videreutdanning noe som er skapt av offiserene? Er sannheten rundt at de som tar utdanning får en stor fordel i sin karriere noe som er mer en oppfatning fremfor en reell sannhet? Man kan ikke hevde at utdanning i uansett form er unødvendig og bortkastet. Men man kan vurdere om en utdanning av personellet koster mer enn hva Forsvaret får av fordeler med å bruke ressurser med at offiserene er fraværende grunnet denne utdanning.

Et annet aspekt er at man kan hevde at de som velger å ta videre utdanning bør finne indre motivasjon nok til å velge å ta videreutdanning uten at Forsvaret benytter mange insentiver. Og at det er nettopp de som tar disse valgene som Forsvaret ønsker å ha fokus på når det gjelder å ha en videre utvikling i Forsvaret. Hvis dette er en tilnærming er ikke den nødvendigvis et galt valg. Men da får man ikke gitt en utdanning på tvers av Forsvaret som kan gi et løft til hele organisasjonen, som igjen kan gi disse få man ønsker å ha fokus på et enda større løft. Man tar da med seg hele Forsvaret opp et nivå innenfor et viktig tema.

Det som kan være en utfordring hva angår å gi personellet mulighet for videre utdanning er det faktum at den tiden man jobber med studie, blir ikke benyttet til å utføre andre arbeidsoppgaver. Det vil da kunne bli en utfordring for den som tar studier og den som leder vedkommende å balansere studie opp mot andre oppgaver og funksjoner som skal utføres.

Satt på spissen så vil ingen ansatte fungere i sin primære stillinger hvis alle er på et heltidsstudie.

En annen av offiserene foreslår en mer rettet utdanningsmodell opp mot den funksjonen vedkommende skal utføre og uttaler:

“...Skal de komme noen vei så bør de sette opp karriereplaner for folk. Du velger deg en vei, så får du den lederutdanningen du trenger...”

Man signaliserer et forslag mot en mer rettet utdanning innenfor det karriereløpet man velger å gå. Dette vil kreve kapasiteter, som bruk av arbeidstid, fra den enkelte og trolig Forsvaret, som må tilrettelegge, for å kunne spesialisere seg innenfor mange fagområder og da også innenfor lederskap. Hvis man velger å se på en løsning som er beskrevet tidligere med å benytte kompetanse utenfor Forsvaret vil dette kunne redusere behovet for bruk av kapasitet internt i Forsvaret. Det vil da være den enkelte som må bruke sin kapasitet for å tilegne seg nødvendig kunnskap. Den nødvendige kunnskapen vil være som Velsor m.fl. beskriver som gapet mellom egen kunnskap og det som er nødvendig for å kunne utføre tildelte oppgaver. Hvilken eller om det har en negativ konsekvens for den som tar videreutdanning må også vurderes. Denne vurderingen vil da være på kost kontra nytteverdi ved utdanningen. Det er helt klart at den enkelte må bruke tid på videreutdanning, men den kompetansen som vedkommende tilegner seg vil ha en effekt overfor de vedkommende skal lede.

En annen faktor med en slik spesialisering er risikoen man løper med å spesialisere personellet i en retning. Man vil med en slik løsning kunne få offiserer med en meget god spisskompetanse innenfor det fagfeltet man blir utdannet til. Men man blir også mer uegnet til andre funksjoner i Forsvaret hvis man velger en mer spisset utdanningsmønster. Dette vil kunne være til ulempe for Forsvaret som ofte benytter sine offiserer på tvers av avdelinger og stillinger. I et slikt konsept må det vurderes bredde i kunnskap opp mot dybde innenfor et fagfelt. Da i et kost mot nytteperspektiv.

Oppsummering

Kunnskapen som gis på Sjøkrigsskolen synes å være meget tilfredsstillende. Da fra våre intervjuobjekter sitt perspektiv og ifra et mer formelt perspektiv hvor man ser at utdanningen er godkjent på bachelor-nivå. Det er ikke gjort en objektiv vurdering av utdanningsformen

som benyttes i Sjøforsvaret og Forsvaret. Skal man se dypere på denne utdanningen bør en se på utdanningen fra et annet perspektiv, hvor noen som ikke har bakgrunn fra Forsvaret ser med et mer objektivt syn på utdanningen og hvordan den gjennomføres i praksis. Men også her kan man anta at utdanningen vil få gode tilbakemeldinger, da på grunn av den tilsynelatende høye kvaliteten skolen har på sine studier og skolens ansatte.

Dersom det har vært et større utdanningstilbud innenfor vårt tema i regi av Forsvaret, er det vår oppfatning av kandidatene at de har ønsket å benytte seg av tilbudet. Det er tydelig at det er et ønske med videre kunnskapsøkning etter endt utdannelse. Så man kan anta at en slik styrking av utdanningstilbudet og med riktige insentiver for å motivere både lederne og de ansatte vil slike typer utdanninger være kjærkommen og vil bli benyttet av mange.

Om Forsvaret har tilstrekkelig utdanning på andre fagområder enn egenutvikling og lederskap har ikke vi tatt inn i vår undersøkelse, og det blir for oss et åpent spørsmål.

Utvikling av ferdigheter - Praksis på skole og avdeling

Med «utvikling av ferdigheter» legger vi her vekt på den erfaringsbaserte kunnskapen man tilegner seg i gjennom praksis og praksisorientert tilnærming til læring. Gjennom praksis av tilegnet teori utvikler man evner til å utføre handlinger og får ferdigheter innenfor et område.

Praksis ved Sjøforsvarets skoler (SSK)

For Sjøforsvarets skoler er det stort fokus på riktig balanse mellom teori, praksis og evaluering. Der det i en ramme av hva skolene kan etablere er lagt inn tid og ressurser for elevene for å få praksis i å lede en selv og andre. Dette i den hensikt å finne og utvikle ønskede ferdigheter.

Man kan argumentere med at det personellet man leder er sine medelever og de er i utgangspunktet en annen gruppe å lede i forhold til personell som skal ledes ute på avdeling. Men det som oppfattes som grunnlaget for en slik utdanningsform er mer å kunne prøve seg selv i flere retninger innenfor selvledelse, selvutvikling og ledelse av andre. Dette i den hensikt å finne momenter og handlingsmåter som passer naturlig for en selv. Så sett fra et perspektiv rundt vårt tema; å utvikle ferdigheter på de etablerte skolene, synes de å være tilfredsstillende. Uten at dette gir et fullverdig svar på om utvikling av disse ferdighetene er

tilstrekkelig for befal og offiserer gjennom hele deres aktive tjeneste i Forsvaret, uavhengig av lengde den enkelte velger å stå i tjeneste.

Også her tales det positivt fra offiserene som har erfart hvordan dette gjøres i praksis, gjennom sin utdanning ved skolen. Også her må man ta høyde for at de som har vært ved skolen vil være positiv til skolen, da de er opplært ved skolen. De vil kunne være mindre objektiv til skolens rutiner og evne til å få frem de beste arena for læring i praksis.

Praksis ved avdeling

Skal man ha en stadig utvikling er det for de fleste viktig med faglige innspill som man da tar med seg inn i sin hverdag og i egen tjeneste. Eller slik som Yukl med flere sier; *skal man være en leder for morgendagen må en utvikle seg*. Dette ble også uttrykt av flere av våre intervjukandidater hvor en uttrykte:

“...Det å ha jevnlig med påfyll av lederskapsteori tror jeg er viktig, for rett og slett å få påfyll selv. Det å få inspirasjon er viktig...”

“...På andre avdelinger og fartøy har det variert veldig hvor mye man blir ivaretatt, sett i forhold til mentorering... Det har med kulturen på de forskjellige tjenestestedene å gjøre. Og det er jo ledelsesdrevet hvordan kulturen er.”

Denne utviklingen av egne ferdigheter og evner til å lede en selv og andre er naturlig nok noen en ikke ønsker at skal stoppe opp etter fullført skole. Den vil i høyeste grad bli videreutviklet når man starter sin tjeneste ved avdeling. Hvordan og hvor mye man utvikler seg ved avdeling påvirkes av mange faktorer. Hvor både en selv som trenger og/eller ønsker utviklingen, samt som det beskrives over holdningen den eller de i ledelsen har opp mot fokus på ledelse.

Det som ikke beskrives over eller i stor grad av intervjukandidatene er i hvor stor grad de selv har vært pådrivere til å skape et fokus rundt utvikling. Vi skal se senere at det å skape seg en arena for å drive utvikling av ferdigheter kan gjøres i mange kontekster og i ulik form. Det handler om å være kreativ innenfor egne tildelte rammer i den hensikt å utvikle seg selv.

En av offiserene vi snakket med sa følgende:

“...Det tar ofte mange år før man får effekten ut av erfaringen man har. Så er ikke utviklingsmiljøet godt der du kommer etter SKSK så tar det mange år før du får en effekt av din kompetanse. Dersom utviklingsmiljøet ikke er godt der du er, så går du glipp av mange problemstillinger, mellommenneskelige relasjoner og lederskap, så vil verdien av utdanningen fort gå ned. Det du har lært, har du ikke lært før du har fått praktisert det...”

Dette er et viktig moment, hvor det å til enhver tid ha et miljø og en positiv holdning rundt å ha handlingsrom for å utvikle egne ferdigheter. Dette er en prosess som er vedvarende, men regulert av blant annet av motivasjonen til personellet som utvikles. Dette er en vekselvirkning mellom den respektive lederen og det personellet som skal utvikles og ledes. Dette beskriver Yukl, hvor støtte og mentorering er nøkkelfaktorer.

Men det må også ses i sammenheng med evne til å levere resultater som er forventet. Man kan ikke kun fokusere på egenutvikling, det er også nødvendig å utføre de oppgaver en er tildelt. Det må være en riktig balanse mellom utvikling og leveranse av det man er satt til å produsere. Dette må også ses opp mot det faktum at utvikling er dynamisk når den forekommer. Der Velsor m.fl påpeker kunsten med å se og skjønne når utvikling foregår.

Man skal også være bevisst de forhold rundt utvikling med kortere og lengre perspektiver. Det er en del læring som det beskrives over, som tar lengre tid å tilegne seg. Dette i seg selv er nok ikke galt. Men noen læring kan gjøres på kortere perspektiv. Og man kan dra ut effekter også på kortere perspektiv.

Vi spør samme kandidaten videre om “Hva skal Sjøforsvaret gjøre for å sikre at offiserer får den læringen?” Hvor vedkommende responderer:

“Det har veldig mye å gjøre med den kulturen som er i den avdelingen du kommer til. Det er premissgivende. Og der er avdelingene forskjellig. Kommer du i teknisk bransje og blir maskinmester, det er maskinrommet disipliner som blir styrende for din utvikling. Du får mange erfaringer, men de farges av hvor du er og hvilke muligheter som ligger i avdelingen du havner. Så det er byråkratiet som styrer hvor du havner til slutt. Det eneste fornuftige er å sørge for at alle får et fornuftig påfyll av de rette fagene...”

Type stilling er med andre ord meget viktig for hvordan mulighetsrom en får for å praktisere egne ferdigheter. Et befal som går inn i ledelse av en tropp soldater vil ha flere potensielle muligheter for å utvikle egne ferdigheter innenfor lederskap, opp mot et befal som går inn i stillinger innenfor administrasjon og økonomi og kun har ansvar for fag og ikke personell. Dette beskriver en av våre intervjukandidater godt:

“....Jeg ser selv mine begrensninger i det å være en leder med personellansvar, spesielt siden jeg ikke har mye ledererfaring selv. Av den grunn så søker jeg ikke på stillinger som medfører personellansvar, men utvikling av materiellprosjekter. Dette til tross for at jeg har nok formell kompetanse, men ikke nok reell ledererfaring....”

Det som også etterlyses av offiserene er en økt bruk av ledelsesseminar for også de som ikke er i høyere stillinger. Det uttrykkes at dette brukes på et visst nivå, men er mindre utbredt på lavere nivåer. Man kan argumentere for at seminarer for ledere på lavere er like viktig, om ikke viktigere enn for ledere på høyere nivå. Ledere på lavere nivåer leder direkte, mens ledere på høyere nivåer gjerne har mellomledere som ivaretar den direkte ledelsen av personellet.

På den andre siden kan man også finne arenaer hvor egenutvikling kan få fokus, der en kanskje bruker sine omgivelser som en forklaring for manglende utvikling. Dette er ofte individet som står med omgivelsene som må utnytte omgivelsene til det bedre, og igjen være kreativ. Eksempel på dette kan være å oppsøke muligheter i andre deler av egen avdeling hvor omgivelsene legger mer til rette for egenutvikling, ref. CCL sine beskrivelser rundt metoder som bidrar til utvikling. Som flere av offiserene beskriver har Forsvaret mange muligheter, og initiativ fra den enkelte blir ofte tatt godt imot. Og da burde et ønske fra et befal eller offiser innenfor det administrative kunne få mulighet til å delta på andre aktiviteter ved eget ønske. Så da kan man spørre seg om hva som da må til for å motivere disse til å ønske å være en del av disse aktivitetene.

For å kunne utvikle egne ferdigheter gjennom praksis på avdeling er det viktig å bli korrigert slik at man får hjelp til å belyse sitt utbedringspotensiale og forsterke sine bedre kvaliteter. Derfor spurte vi kandidatene om de opplever at dette å ha oppfølging på avdeling var

fremtredende. Da sett bort ifra den oppfølgingen man får som en del av sin plikttjeneste etter skole.

Det har vært helt random. Men har du gode ledere rundt deg så, adopterer du det som de gjør, så det blir en slags form for mentorering...

Ikke om bord på det fartøyet, men det var jo..... Kulturen om bord var jo slik at man skulle ta vare på hverandre...

Ja for så vidt. Da jeg begynte i fellesavdeling så stakk jeg hodet litt frem og ønsket å være med å bidra i sentrale prosjekter. Da var det en som var sjef i en annen samarbeidende avdeling, han var ikke akkurat en mentor, men han hørte på mine tanker og ideer. Han fikk sparket meg inn på et mellomlederutviklingskurs. Men han var utenfor min avdeling. Av de sjefene jeg har hatt så er det ikke mange som har tenkt utvikling...

Det som her pekes på er avdelingens ønske og prioritering av å praktisere og i så måte utvikle evnen til ledelse og selvutvikling. Hvis lederne av en avdeling prioriterer slik aktivitet, gir dette flere effekter som er til nytte for utviklingen. (1) En ledelse som er proaktiv til slik aktivitet vil i seg selv motivere eget personell til slik aktivitet. Da det blir satt på «dagsorden» av sjefen. (2) Videre vil en slik holdning gjøre det enklere for resterende del av avdelingen til å prioritere slik aktivitet opp mot annen aktivitet.

På den andre siden og som tidligere beskrevet må slik aktivitet prioriteres opp mot andre viktige aktiviteter. Får slik aktivitet for mye fokus vil det gå på bekostning av noe og må derfor nyanseres.

Oppsummering

Praksisen som gis på skolene, både ved Sjøkrigsskolen og befalsskole, synes igjen til å gi gode muligheter for å utvikle egne ferdigheter. Dette igjen gjennom våre intervjuer av offiserene og ved gjennomgang av utdanningens fagplaner. Og igjen må vi ta høyde for at offiserene er påvirket av at de selv er utdannet ved disse skolene, og er da «utdannet» til å være positiv til hvordan skolene løser denne oppgaven.

Videre ser vi at offiserene opplever noe variert fokus på avdelingen når det kommer til å legge til rette for praksis av lederskap og egenutvikling. Dette vil naturlig nok variere noe fra ulike avdelinger, og hvordan avdelingen er satt sammen. Samt hva avdelingen er satt til å utføre. Det som også avdekkes er det faktum at dette bilde kan være mer nyansert, der offiserens egeninteresse også er av relevans. Offiserene som selv ønsker mer fokus på slike momenter kan være med å skape disse mulighetene uansett avdeling. Men igjen vil det være mindre muligheter på noen avdelinger i forhold til andre. Eksempelvis er det nok større muligheter for å finne arenaer for å praktisere direkte ledelse på en avdeling som har soldatutdanning, fremfor en avdeling som eksempelvis Forsvarets Regnskapsavdeling.

Personlig utvikling - Refleksjon gjennom egeninnsikt og respons/tilbakemelding

I begrepet «personlig utvikling» legger vi i denne sammenheng vekt på de refleksjonene og vurderingene en selv gjør i den hensikt å utvikle seg selv og bedre egne ferdigheter innen selvledelse og ledelse av andre. Hvordan reflekterer en på hvordan andre reagerer på egen atferd og på de tilbakemeldinger man får fra andre.

Måloppnåelse

For å kunne effektivt utvikle egne ferdigheter er det nødvendige å sette krav til seg selv. Disse kravene må kunne måles i den hensikt å kunne bekrefte eller justere for å nå egne målene for disse kravene. Mål må settes og de må være målbar. Hvordan mål bør utvikles beskrives av A Duckworth i sin bok «Grit».

Det å sette krav for å utvikle egne ferdigheter innenfor ledelse synes ikke å være fremtredende blant de vi hadde samtaler med. Når de ble utfordret på spørsmål om egne mål var ikke ledelse og personlig utvikling noe fremtredende tema. Det var i grunn mange som hadde få eller ingen spesifikke mål for egen karriere. Det som ble nevnt var uttalelser som følgende:

“Mine mål har ofte vært å gjøre det som er nødvendig for å videre få interessante jobber og nye utfordringer...”

“...Det å ha varierte arbeidsoppgaver og det å kunne skifte stillinger har vært et mål. Det har vært et mål å ha en interessant hverdag...”

“Det er å ha en interessant jobb, der jeg kan bidra til noe større. Jeg synes ikke det er aktuelt å ha en jobb bare for å ha en jobb. Da kjeder jeg meg veldig fort og kommer itil å gjøre en dårlig jobb. Min motivasjon ligger i det å bidra og gjerne være med å påvirke...”

Selv om de fleste hadde lite konkrete mål var det spesielt en av offiserene som var mer konkret på egne mål for sin karriere i Forsvaret:

“Fra jeg startet så har jeg spøket med å bli FSJ. Jeg tror nok ikke at jeg kommer til å bli det, men det skal ikke legges skjul på at jeg ønsker å nå høyest mulig...”

Det var derimot i intervjuene stort fokus på å være dyktig i den jobben man hadde, og det å ha variasjon i arbeidet. Offiserene ser på egne kvalifikasjoner innenfor sitt fagfelt som det primære og det aller viktigste, hvor personlig utvikling og ledelse synes å bli nedprioritert.

Ut ifra dette perspektivet synes ikke personlig utvikling og ledelse å være noe man blir målt på når man søker seg til nye stillinger. Hadde dette vært et mer fremtredende måleparameter i å søke på nye stillinger kan man anta at det også har vært mer i fokus i offiserens hverdag. Av den årsak at man vet at dette er et måleparameter man må beherske for å bli vurdert til for å få «nye utfordringer».

På den andre siden er det å ha interessante oppgaver og tilgang til motiverende aktiviteter i seg selv ambisiøse mål. Det kreves mye av offiserene for å være relevant nok til at man får disse utfordringene som nevnes av flere. Til tross for at det ikke uttales av intervjuobjektene at de har hatt manglende mål har de nådd relativt langt i Forsvaret. Man kan av den grunn anta at de trolig har jobbet mer med sine mål, også innenfor egenutvikling av personlige- og lederevner enn hva de her beskriver. Dette med grunnlag i at de har hatt en karriere og nådd gradsnivå Orlogskaptein eller høyere, hvor de fleste i Forsvaret i dag stopper på gradsnivå Kapteinløytnant.

Motivasjon

For å kunne ha personlig utvikling må det være en indre motivasjon, samt en ytre påvirkning som gir det respons på dine handlinger. I den hensikt å kunne gi vedkommende muligheter til å utvikle og korrigere egen adferd og handlingsmønster. Den ytre påvirkningen vil da være de som du i det daglige omgås, som da ser dine handlinger og adferdsmønstre. Dette er blant

annet årsaken til at man velger 360 graders undersøkelser. Som da har til hensikt å vurdere vedkommende fra flere perspektiver og flere mennesker som vurderer vedkommende. Slik evaluering må ofte initieres av ledelsen for en avdeling, for å få handlingsrom i en ellers travel hverdag til å ha fokus på utvikling. Flere av offiserene vi intervjuet så at denne typen initiativ fra avdelingens ledere var en mangelvare, en hadde følgende utsagn:

“Jeg klarer ikke å se noe som helst av oppfølging innen ledelse eller lederutvikling fra Sjøforsvaret etter endt krigsskole....Stabsskolen som en videregående offisersutdanning er nok bra, men jeg vet ikke om det er så mye lederutvikling der. Det blir mer et allmenn studium som forteller hvordan forsvaret som helhet fungerer...”

Når vi spør en av kandidatene «Hvorfor er utdanning viktig?» peker han på faktorer som kan være en stor motivator for de som vurderer både utdanning og andre metoder for læring og utvikling.

“Jeg så allerede som fenrik at hadde du Krigsskole(KS) 1 nivå så måtte du være løytnant og kapteinløytnant lenge før det skjedde noe, mens med KS 2 gikk det mye raskere. Så da var strategien å bli KS2. Jeg ville ikke på KS men brukte sivil utdanning siden den var mye verdt, spesielt i det sivile. Jeg trodde fortsatt da at jeg ikke skulle være i forsvaret resten av livet....”

Denne formen for motivasjon kan kanskje isolert sett ikke være den ideelle motivasjonen. At man ønsker utdanning for å få høyere grad. Denne type faktor er det som Rumsey beskriver som motivasjon fra omgivelsene, ytre motivasjon. Det er en faktor som er gjeldene for Forsvaret og bør vurderes brukt kontrollert av Forsvaret i et mer helhetlig modell for å tilføre nødvendig tiltak for utvikling av personellet. Det å motivere personellet til å ha progresjon i grad kan være positivt i hensyn til at man ønsker progresjon i grad for å få progresjon i egen utvikling. Denne utviklingen kan fås gjennom ny grad, ny stilling og ny funksjon som igjen gir nye utfordringer og muligheter for læring og utvikling.

Når en av intervjuobjektene beskrive sine ambisjoner sier vedkommende blant annet følgende:

“...I ettertid skulle jeg kanskje ha hatt noen mål, KS og stabsskole. Mange stillinger kan jeg ikke søke på pga det. Jeg vet egentlig ikke hvorfor jeg ikke har jobbet mer for å nå lengre,

men jeg har trivdes så godt at jeg har ikke gjort det. I tillegg til en krevende familiesituasjon...”

Her ser man en et klart tilfelle av hva som kan være en motivasjonsfaktor både for å ta videre utdanning, som igjen kan føre til utvikling. Men det fordrer at man gjennom utdanningen finner motivasjon og vilje til å utvikle seg. Man kan i dette tilfelle spørre seg hvorfor vedkommende ikke har valgt en videre utdanning. Er det slik at vedkommende innser hva som kunne ha vært, men egentlig ikke velger å prioritere belastningen som en videre utdanning kan være? Her kan man hevde at har motivasjonen vært høyere ville gjennomføringsevnen for videre utdanning også kanskje vært mer tilstede.

Alle har vel sagt i fra tid til annen at «man burde...», men så er det slik at noe annet blir prioritert. Å ta skrittet med å vurdere «burde jeg?» til å utføre skal må man vurdere hva det koster opp mot hva man får tilbake. Det er ikke slik at man skal gjøre alt, det er det ikke tid til. Noe må faktisk prioriteres bort, og slik skal det være. Dette er også gjeldene for offiserene i Forsvaret. Det er ikke slik at all utdanning som man «burde gjøre» skal gjøres, noe som må tas med i denne vurderingen.

Refleksjon

I all utvikling er evne til refleksjon sentral. Som beskrevet i teorien vil man ikke i læring eller personlig utvikling kunne utføre dette uten å reflektere over egne handlinger og tankemønster. Når et av intervjuobjektene får spørsmål om Sjøforsvaret har tilstrekkelig lederutvikling etter Sjøkrigsskolen svar vedkommende følgende:

“...Om det er en mangelvare at det ikke er lederutdanning er jeg ikke sikker på. Utdanning i ledelse er ikke nødvendigvis det som gir effekt, men det er å ha et bevisst forhold til det å utøve ledelse.... Man gjorde et forsøk med lederutvelging, der man kjørte 360 grader og noen parametere for hva som var en god leder. Men spørsmålet blir da hvilke egenskaper man ser etter der. Var det den inkluderende lederen som sørget for at alt gikk uten noe friksjon eller var det lederen som tålte støy og fikk ting gjort også når det ble vanskelig...”

Her peker man på evnen til å reflektere over egen evner. Noe som er en viktig faktor for å kunne utvikle og lære av sine feil i egen utførelse av ledelse. Som igjen er en lærdom man tar ut fra refleksjon av en selv og hvordan man som person opptrer i samhandling med andre.

En annen av intervjuobjektene uttaler blant annet følgende på spørsmål om egne mål i sin karriere:

“...Noen ganger har man feilet underveis, men som oftest har man fått andre muligheter ved å feile...”

Dette viser en evne til å lære av sine feil og utnytte situasjoner som i utgangspunktet ikke ble som forventet eller planlagt. Dette er en som beskrevet i teorien en viktig faktor for å kunne lære av sine handlinger og utnytte situasjonen. Det må også være en riktig balanse mellom det å risikere et feil resultat opp mot hvilken gevinst en vil ha ved at resultatet blir forbedret. En vurdering opp mot “kost vs. nytte” er alltid nødvendig. Hvor man vurderer konsekvensene en vil få hvis en feiler, da opp hva en vil ha av gevinst hvis man ikke feiler.

Men på den andre siden må det å feile ha sine konsekvenser, da en forståelse av det faktum at feilraten skal holdes nede. Dette for å at man bør ha et fokus på å gjøre de riktige stegene i all hovedsak. Nå har vel ikke offiserer i Forsvaret for vane å legge opp til å feile, så det er vel ikke en risiko for at de gjør feil oftere enn de må. Og selv om det uttales over, er det nok ikke slik at vedkommende tenker positivt på sine feil umiddelbart. Men etter noe reflektering, ser noe positivt i handlingene som er utført. Det er naturlig for alle mennesker å lete etter positive trekk ved det en selv utfører.

Tilbakemelding

For å kunne korrigere egen atferd og lære av de handlinger man utfører er tilbakemelding i ulike former helt nødvendig. Dette beskrives blant annet av Velsor m.fl, hvor både tilbakemelding på en selv og støtte til hvordan en bør gå videre er sentrale. Dette for å kunne vurdere egne handlinger opp mot hva som var hensikten med handlingen. Da opp mot hvordan egne handlinger blir oppfattet av andre. Uten tilbakemelding fra andre vil man kunne få et feil bilde av hvordan en selv opptrer overfor andre. Og i verste fall vil egne handlinger bli misforstått og samarbeid blir meget utfordrende.

Når vi spør offiserene om “hvordan synes du Sjøforsvaret utvikler offiseren?”, får vi svar som:

“...Det å få inspirasjon er viktig. Tjenesteuttalelsen kommer jo hvert år. Der får man jo gjerne tilbakemelding på hvordan man er som leder. Det er allikevel ikke så veldig nyttig da man får et kryss og kanskje en setning eller to om hvordan du er som leder...”

“Den nærmeste vi kommer utvikling, utenom reell skolegang, er medarbeidersamtalen...”

“Mine sjefer har uttrykt tilfredsstillelse med det som jeg har gjort og for så vidt de jeg har jobbet sammen med. Anerkjennelse er jo også en premiering. Det er liksom ikke noe god kutyme ved avdelingen å springe etter folk for å fortelle hvor flink de er...”

“Som tidligere nevnt har det vært mye opp til meg selv, men har fått hjelp og motivasjon når jeg har bedt om det.”

Som avdekket tidligere er evnen i Forsvaret til å gi tilbakemelding tilstede. Dette gjøres når det er behov og satt krav til gjennom eksempelvis evaluering av befal og offiserer etter utdanning. Men det synes som om viljen til å ha fokus på dette i hverdagen i Forsvaret ikke er i forhold til forventningene som beskrevet av Forsvarets ledelse og uttrykt av intervjukandidatene.

På den andre siden ser vi av en del av besvarelsene at det gis tilbakemelding når det er behov. Og at dette behovet også kan initieres av den som ønsker eller trenger tilbakemelding. Muligheten for at lederne ikke gir tilbakemelding for at dette ikke etterspørres av den enkelte er tilstede. Og offiserene vi har vært i samtale med er på et alders- og ansiennitetsnivå hvor det å gi sine ledere tilbakemelding om et eventuelt behov for tilbakemelding.

En av offiserene foreslår en noe annerledes fremgangsmåte for å gi tilbakemelding eller vurdering på lederne. Hvor vedkommende sier følgende:

“...Kanskje skulle man ha snudd det. Kanskje skulle medarbeiderne ha vurdert lederne, istedenfor motsatt. Det kunne blitt vurdert opp mot parameterne på hva avdelingen skulle oppnå. Med lederens ressurser og personlige egenskaper, hva oppnår man da. Det er egentlig en skummel tanke. Det gjør at du får en nedenfra og opp vurdering, istedenfor motsatt. Kanskje kunne noen blemmer ha vært unngått på den måten.. Da kunne man ha unngått at alle JA-menneskene, for dem har det blitt mange av, som ble ledere...”

Denne formen for vurdering eller tilbakemelding ser ikke vi at det er i Forsvaret i dag, utover at avdelinger blir målt på deres evne til å utføre tildelte oppdrag. Denne avdelingens leder vil bli målt på hvordan lederen har prioritert aktiviteten i sin avdeling. Men dette gir ikke en direkte tilbakemelding på den lederens lederstil eller atferd utover at den fungerer for avdelingen eller ikke fungerer for at avdelingen skal kunne løse oppdrag. En annen form for tilbakemelding eller vurdering vil fremkomme av personens omdømme, som vi skal se på under. Men også her vil ikke omdømme sikre at en selv får den tilbakemelding som kan være nødvendig om en selv og sin utvikling.

På den andre siden kreves det en viss helhetsforståelse hvis man skal vurdere sine overordnede. Den overordnede har andre momenter å forholde seg til som man som undergitt ikke alltid ser. Man kan da som underordnet ikke vurdere egen leder ut ifra et helhetsperspektiv, men kun fra eget ståsted, hvor det blir denne lederen som igjen evt. må sette sammen flere tilbakemeldinger til en helhet. Det vil være på samme måte som en leder kun kan gi tilbakemelding til en ansatt på den innsatsen vedkommende gjør som ansatt. Hvordan den ansatte er i andre omgivelser, eksempelvis i eget hjem kan ikke overordnede på jobb kunne vurdere så godt som eksempelvis dens nærmeste familie.

Omdømme

Omdømme og hvordan andre ser og oppfatter en, er noe som for mange er viktig og det vil påvirke hvordan personellet opptrer i ulike arbeidssituasjoner og hvem som observerer det en gjør når en utfører egne oppgaver. Som beskrevet tidligere er omdømme og ens motivasjon for et ønsket omdømme ulik. En organisasjon vil ofte være preget av å ønske et godt omdømme for å være relevant for å kunne utvikle seg i ønsket retning. En person vil kunne ha samme motivasjonen, men ikke nødvendigvis for å være i en organisasjon. Men vil også kunne være motivert for å ha et ønsket omdømme for å ha personlig vinning eller utvikling og progresjon.

Når vi spør en av kandidatene om «det har vært fokus på lederskap i de avdelingene vedkommede har vært på» sier vedkommende etter hvert:

“...det viktigste er ikke hva du gjør, men hvordan de du samarbeider med oppfatter og opplever det du gjør. Det er de som løfter deg opp gjennom positiv framsnakking. Det handler

om å ha et godt renommé og det er det som bringer deg videre. Det er ikke deg selv. Men det er selvfølgelig deg selv som er med å skape det renomméet. Du kan faktisk ha et helt feil selvbilde av hvem du er og hvordan du oppfattes, så det er viktig å huske.”

Her anerkjenner man at et omdømme skapes på ulike måter. Hvor kvaliteten på eget arbeide kanskje er mindre relevant for eget omdømme, fremfor hvordan andre oppfatter hvordan ditt arbeid utføres og har av riktig kvalitet. Man ser her at presentasjon av en selv og sitt arbeid er like viktig om ikke viktigere enn kvaliteten av eget arbeid og en selv.

Ønske om omdømme og ønske om kvalitet i eget arbeid er ofte knyttet sammen, uten at dette nødvendigvis blir reflektert av den enkelte. En av kandidatene sier følgende når vi spør vedkommende om egne mål:

“Jeg ønsker å bli dyktig til det som jeg holder på med. Jeg vil være best på akkurat det som jeg holder på med. I den forbindelse har det vært viktig med mange kurs, slik at jeg har kunnet alt innenfor mitt fagfelt. Dette på tross av at kursingen i seg ikke gir deg noe formell kompetanse, med studiepoeng osv...”

Denne offiseren har et klart ønske om faglig integritet og kunne vise til høy kvalitet i eget arbeide. Dette i seg selv gir ikke vedkommende et godt eller dårlig omdømme. Og vil kanskje ikke bli lagt nevneverdig merke til av andre. På den andre siden vil de som benytter eller nyter godt av vedkommende sitt arbeid se på positivt på arbeidet til vedkommende, hvis arbeidet faktisk er bra. Og dette vil igjen gi et bedre omdømme. Men igjen, hvis arbeidet ikke er presentert på en god og forventet måte vil dette igjen kunne påvirke omdømme.

Forsvarets mulighetsrom for læring og utvikling

Som beskrevet tidligere er egenutvikling en nøkkelfaktor for å ha personlig utvikling og utvikle evnen til lederskap. Ved spørsmål rundt Forsvarets utdanningsordning innenfor personlig utvikling svarer en av kandidatene:

“Man har ledelsesprogrammer for det (personlig utvikling). Gjennom FHS er det lederutdanning som alle kan søke på. Dette er personlige innsiktsprogram. Der blir du bevisst deg som leder og som person. Ulempen er at det er svært få plasser og du må søke på dette, og nåløyen er veldig vanskelig å komme igjennom. Det er for få plasser. Forsvaret bruker alt

for lite midler på personlig utvikling og teambuilding. Det sies at vi skal gjøre det, men vi gjør det ikke... ”

Som tidligere beskrevet i gjennomgangen av Forsvarets grunnsyn på ledelse, ser vi også her at Forsvaret har fokus på utvikling av eget personell. Og at dette gjøres gjennom Forsvarets Høgskole gir indikasjoner på at dette programmet har et høyt faglig nivå og en god kvalitet.

Men som det også sies av intervjukandidaten er den reelle muligheten personellet faktisk har i Forsvaret for å kunne benytte seg av dette programmet er lav. De fleste av de andre kandidatene nevnte ikke denne muligheten i deres intervju. Noe som indikerer at dette tilbudet er lite kjent for flere. Noe som kan være for at dette tilbudet er forbeholdt en gruppe høyere ledere i Forsvaret ledelse. Det settes derfor tvil på om at Forsvaret dekker behovet Forsvarets personell har får en slik utvikling, og bør vurderes om dette skal prioriteres høyere.

På den andre siden kan det være bevisst det forhold at ikke alle skal vite om disse mulighetene. Dette skal kanskje presenteres for de som skal ha denne formen for videreutvikling, når de har behovet.

Oppsummering

Personlig utvikling har med seg mange momenter og flere enn de vi har valgt å belyse i vår oppgave. De vi har tatt med er de som synes å være både relevant og de som våre intervjukandidater belyste i større grad i deres samtaler med oss i intervjuene.

Noen av momentene var på forhånd forventet at intervjukandidatene hadde mye fokus på, mens andre momenter fikk et større fokus enn hva vi forutså før intervjuene. Dette i lys av valgt teori og hva den beskriver som sentrale faktorer til vår problemstilling.

Personlig utvikling er noe som man vanskeligere kan direkte legge til rette for at skal skje. Man kan benytte noen insentiver for å legge til rette for at personlig utvikling skal kunne forekomme, men det er ingen direkte garantier. Uten å virke useriøs kan man tenke på det gamle ordtaket; «man kan lede hesten til vann, men du kan ikke tvinge den til å drikke». Dette blir også gjeldende når man skal legge til rette for personlig utvikling.

Når vi ser responsen fra våre intervjukandidater opp mot de føringer Forsvarets ledelse har gitt, ser vi her at det er differanse mellom hva som forventes og hva som oppleves levert. Det å utvikle personellet vil alltid, også i Forsvaret, være et ansvar som tilhører den som leder personellet. Så er det den respektive lederen som må vurdere hvordan dette ansvaret skal ivaretas. Det som alle våre intervjukandidater meddelte direkte eller indirekte, var at deres opplevelse av hvordan dette ansvaret ble ivaretatt ikke var «slik det burde være». Men når man spør om hvordan det burde være har intervjuobjektene noen tanker uten at det er en klar plan. Dette er nok også der vi finner de fleste ledere i dag, uten at vi har fokusert mye på hva disse lederne tenker i vår oppgave. Men vi ser noen tendenser til at man har noen tanker og ideer, uten at disse er raffinert til noe mer konkret.

Vi ser da at de overstående insentivene er sentrale for personlig utvikling i den konteksten som vi har fokusert på i vår forskning, i Sjøforsvaret; (1) motivasjon og måloppnåelse (2) refleksjon (3) tilbakemelding (4) omdømme/eget rykte (5) handlingsrom. Disse momentene er ikke unike for Sjøforsvaret eller Forsvaret. De er høyst relevant i andre organisasjoner og dens personell. Men forskjellen kan være graden av viktighet de ulike insentivene gir og hvilken andre som er like viktig eller viktigere i deres kontekst.

KONKLUSJON

Vi har i vår oppgave tatt for oss momenter for hvordan Forsvaret kan utvikle sine offiserer.

Det har vi gjort gjennom følgende problemstilling:

Hvordan utvikler Forsvaret sine offiserer innenfor ledelse og personlig utvikling gjennom en livslang militær karriere?

Denne problemstillingen har vi delt opp i forskningsspørsmål, som har vært grunnlaget for å avdekke relevant teori og spørsmål til utvalgte intervju kandidater i den hensikt å avdekke relevant empiri.

I vår undersøkelse har vi valgt å bruke flere metoder for å finne empiri, med hovedfokus på kvalitativ undersøkelse i form av semistrukturert intervju med offiserer fra Sjøforsvaret.

Valget med å bruke kun Sjøforsvaret var for å kunne avdekke empiri på et dypere nivå og kunne avdekke sammenhenger i den data som ble samlet inn.

I vår kvantitative del av undersøkelsen avdekkes det faktum at intervjuobjektene er meget ulike som individer. Og er dette representativt for Sjøforsvaret i sin helhet gir det både muligheter og en del potensielle utfordringer som må ivaretas. Dette mangfoldet i Sjøforsvaret må tas hensyn til når man i en leder- og utviklingskontekst skal legge til rette for læring.

Videre er det i fra våre intervju kandidater en klar formening om at egen innsats er sentral for egen utvikling i Forsvaret. Hvor det pekes på en manglende oppfølging på både utvikling og tilrettelagt utdanning innenfor vår problemstilling.

Sjøkrigsskolen er vurdert til å holde et høyt nivå. Denne vurderingen er gitt fra intervju kandidatene hvor flere har sin utdanning fra Sjøkrigsskolen og en totalvurdering fra oss som forskere.

Det synes å være et manglende utdanningstilbud innenfor vår problemstilling, hvor intervju kandidatene vil være interessert i å benytte seg av dette tilbudet.

På lik linje som Sjøforsvaret skoler har et godt faglig nivå er dere arena for utvikling av ferdigheter i praksis ansett som gode. Men hvor dette videreføres i variert grad ute på avdelingene, blant de som tjenestegjør etter plikttjeneste. Dette bilde er nyansert da det er variert grunnet avdelingens oppdrag og fokuset både fra lederne og generelt blant befal og offiserer. For at utvikling skal kunne ha ønsket progresjon ute på avdelingene er mål og målbare krav viktige. Dette for å styre den individuelle utviklingen i ønsket retning og for å oppnå nødvendige resultat.

Personlig utvikling i Sjøforsvaret har med seg momenter som er viktig uansett forsvarsgren eller andre organisasjoner. Hvor det her er avdekket noen som er mer relevant i forhold til andre momenter og insentiver. Det vår forskning avdekker er det faktum at alle disse momentene og insentivene sikrer ikke en personlig utvikling. Men de er nødvendige for å legge grunnlag for en utvikling. Det er også avdekket et gap mellom det som Forsvarets ledelse beskriver som føringer til egen virksomhet opp mot det som oppleves av våre intervjuobjekter.

En slutning ut av dette er at skal selvutvikling og godt lederskap forbli i fokus, må Forsvaret sette krav som er målbart innenfor dette område. Dette kan være gjennom krav til utdanningspakker for alle ansatt i en eller flere former, samt målbare krav til lederne om oppfølging av eget personell.

Forsvaret benytter i liten grad utdanningsordninger utenfor Forsvaret. Denne muligheten er noe Forsvaret bør vurdere hvis Forsvaret ønsker å prioritere utdanning innenfor vårt tema. Ved å benytte sivile utdanningsinstitusjoner løper Forsvaret en lav risiko for å investere i noe som har en høy kostnad med å justere og endre behovet for antall som skal prioriteres for slik utdanning.

I vår oppgave konkluderer vi med at Forsvaret har et tilsynelatende godt grunnlag for å kunne utvikling sine offiserer, gjennom både skole og senere på avdeling eller fartøy. Dette synes å være godt ivarett når befal og offiserer er under utdanning. Men det fremkommer at handlingsrommet for videre utvikling gjennom hele offiserens karriereløp ikke blir benyttet fullt ut. Den gode intensjonen gitt av Forsvarets ledelse blir av ulike årsaker ikke gjennomført like godt gjennom Forsvarets struktur. Det kan virke som at evnene ligger der, men at i en hverdag blir fokus på egenutvikling og utvikling av god ledelse nedprioritert.

Veien videre

I vår forskning har vi ikke fokusert på ny “ordning for militært tilsatte” (OMT) som ble iverksatt i 1.januar 2016. Den vil ha stor innvirkning på alle delene av Forsvaret, inkludert på vår forskning og hva vi har konkludert med. Ut ifra det vi ser av denne utdannings- og utviklingsplan til OMT blir det trinnvis utdanning for deler av personellet. Men om den utdanningen har fokus på vårt tema har vi ikke undersøkt. Så i fremtidig forskning som omhandler vårt tema, bør OMT vurderes å bli tatt med i forskningen.

Våre undersøkelser har som kjent hatt fokus på Sjøforsvaret og en liten gruppe offiserer med bakgrunn fra Sjøforsvaret. Besvarelsene fra disse offiserene kan ikke sies å være representativ for offiserer i Sjøforsvaret og langt mindre i Forsvaret. Hvis man ønsker å sikre funn som er representativ for Sjøforsvaret eller Forsvaret må en større gruppe fra Forsvaret delta i en utvidet undersøkelse.

En annen retning som kan være relevant å forske på i denne sammenhengen er hvordan lederne for offiserer tenker om utvikling av eget personell. Her kan man intervjuer en gruppe ledere med direkte personellansvar. Funn fra en slik forskning kan sammenlignes med våre funn, i den hensikt å finne gode insentiver for hvordan man kan utvikle personell med momenter fra både de som skal utvikles og ledere som skal styre personellet i en utvikling.

En videre undersøkelse av Forsvarets skoler bør fra vårt perspektiv utføres av eksterne aktører. Dette grunnet deres større potensial for å kunne utføre en mer objektiv vurdering av kvaliteten på gjennomføringen av både fagutdanning og tilrettelegging av praksis i studieperioden.

Den største praktiske implikasjonen som vi ser i vår oppgave synes å være å avstemme de forventningene som tilsynelatende er blant offiserene i Sjøforsvaret opp mot hva som er nødvendig sett fra Forsvaret som helhet. Forsvarets ledelse har gitt noen føringer som ikke oppfattes som fulgt opp gjennom organisasjonen.

Den teoretiske implikasjonen som kan pekes på er om Forsvaret faktisk benytter «Oppdragsbasert ledelse» i sin styring av egen organisasjon. Oppdragsbasert ledelse har klare momenter med seg, som også kan finnes i teori om ledelse som Forsvaret benytter. Men i

Forsvarets virksomhet ser vi at disse intensjonene for egen ledelse ikke følger den teoretiske rammen for oppdragsbasert ledelse.

I disse dager ser vi indikasjoner fra det politiske miljø at i Forsvarets langtidsplan skal Forsvarets utdanninger redusere sine kostnader med 20% (530 mill NOK). Dette i seg selv er utfordrende og nye metoder for å ivareta utdanningen må trolig innføres. Dette vil også utfordre Forsvaret til å kunne ha et fokus på vårt tema i en tid der kostnader skal reduseres. Men det kan være at det er denne føringen Forsvaret trenger for å tenke nytt og utvikle seg i en ny og forbedret retning. Da kan nettopp våre funn og fokus være til hjelp for å avdekke den nye og forbedrede veien for å optimalisere metoder og rutiner for utdanning, og da spesielt læring for personellet i Forsvaret.

Litteraturliste

Bøker:

Alvesson, Mats & Skoldberg, Kaj (2009): *Reflexive Methodology*, Second Edition, Sage Publications Ltd

Bryant, Andrew & Kazan, Ana (2013): *Self Leadership*. McGraw Hill Company, USA

Day, David & Harrison, Michelle and Halpin, Stanley (2009): *An Integrative Approach to Leader Development*. Psychology Press, USA

Duckworth, Angela (2016): *Grit - The Power of Passion and Perseverance*. Vermilion, England

Forsvaret (2012), *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*

Forsvaret (2016), *Forsvarets personellhåndbok – del B Forvaltning av militært tilsatte*

Forsvaret (2002), *Utdannings- og treningsprogram for rekruttutdanning til Sjøforsvaret 100 (SUTP 100)*

Forsvaret (2003), *Utdannings- og treningsprogram for rekruttutdanning til Sjøforsvaret 200 (SUTP 200)*

Forsvaret (2012) *Reglement for utdanning i Forsvaret (RUF)* Forsvaret

- Vedlegg 2 - *Nasjonal rammeplan for grunnleggende befalsutdanning i Forsvaret (GBU)* (2012)
- Vedlegg 3 - *Nasjonal rammeplan for BACHELOR I MILITÆRE STUDIER* (2013)

Harvey, Michael & Riggio, Ronald (2011): *Leadership Studies - The Dialogue of Disciplines*. Edward Elgar Publishing Limited, England

Johannessen, Asbjørn , Christoffersen Line , Tufte, Per-Arne , (2011) *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative fag*, Abstrakt

Johannessen, J-A.; Olsen, B (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget, Bergen

Karp, Tom (2010): *Ledelse i sannhetens øyeblikk*. Cappelen Akademisk Forlag

Neck, Christopher & Manz, Charles (2013): *Mastering Self-Leadership – Sixth Edition*. Pearson Education Inc, USA

Pfeffer, Jeffrey (2010): *Power*. HarperCollins Publishers, USA

Rumsey, Michael, editor (2013): *The Oxford Handbook of Leadership*. Oxford University Press, USA

Tengblad, Stefan (2012): *The work of managers – Towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press

Yukl, Gary (2013): Leadership in Organizations. Harlow: Eight Edition, Pearson Education Limited, England

Van Velsor, E., McCauley, C. D. & Ruderman, M.N. (red.) (2010) Handbook of Leadership Development (3rd Ed). Center for Creative Leadership (CCL). San Francisco: Jossey-Bass

Artikler

Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2009). Leader developmental readiness. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 284-287.

Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.

Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82.

DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859-875

Edwards, G., Elliott, C., Iszatt-White, M., & Schedlitzki, D. (2013). Critical and alternative approaches to leadership learning and development. *Management Learning*, 44(1), 3-10.

Goleman, David (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*

Hagen, Øyvind 2007: Mellom håndverk og refleksivitet - Om kvalitetssikring av kvalitative forskningsintervju, NTNU ISSN 1504-3681, Hentet fra https://www.ntnu.no/c/document_library/get_file?uuid=63f5b0d0-9445-40f9-a3d7-60312829e3ee&groupId=10370

Neck, C & Houghton, J 2006: Two decades of self-leadership theory and research, *Journal of Managerial Psychology*: 270-295

Schwartz, T. & McCarty C 2007. Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review* 85(10): 63-73.

Kompendium:

Johannesen, J-A & Olaisen, J & Olsen, B (2008) Omdømme: Rykter, sladder, og tøvprat, Bodø og Oslo (Brukt i MBA Ledelse 2015)

WEB-sider:

Forsvaret.no (22.05.2015) Forsvarets Kjerneverdier [Internett]

Tilgjengelig fra: <<https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/forsvarets-verdier/forsvarets-kjerneverdier>> [lest 1.nov 2016]

VEDLEGG 1 – Intervjuguide

Til informasjon for deg som skal intervjues.

Mekias og Ronny studerer MBA Ledelse på Nord Universitet i Bodø. Dette er et 3 årig studium som gir mastergrad. Avslutningen på dette studiet er masteroppgaven, som vi holder på med nå.

I masteroppgaven skal vi se på hvordan offiserer utvikler seg i Forsvaret, spesielt rettet mot å bekle framtidige lederstillinger i en høyere grad. Denne utviklingen inkluderer alt av Forsvarets skoler og lederutviklingsinstitusjoner, men også alle andre aktiviteter som kan relateres til et ønske om å bli en bedre leder og utvikling av en selv. For å kunne gjøre de dette har vi satt opp følgende problemstilling:

Hvordan utvikler Forsvaret sine offiserer for utøvelse av ledelse gjennom en livslang militær karriere?

For å kunne skrive oppgaven skal vi blant annet gjennomføre intervjuer av flere offiserer som tilhører Sjøforsvaret. Det kan være at noen av spørsmålene oppfattes som personlige, men du står til enhver tid fritt til å avbryte eller ikke svare på spørsmålene vi stiller.

Ingen navn vil komme frem i vår oppgave, det garanteres full anonymitet. Det er heller ikke noen av intervjuobjektene som vil bli informert om andre intervjuobjekter. Vi tar opptak av intervjuet i den hensikt å være sikker på å få med all informasjonen som blir gitt. Opptaket vil bli slettet etter at oppgaven er levert. Som nevnt så vil du være helt anonym og ingen av dine svar under intervjuet vil kunne linkes til ditt navn.

Denne undersøkelsen er i to deler hvor del 1 er en spørreundersøkelse, vedlagt. Og del to er et intervju med spørsmål angående vår problemstilling. Vi starter samtalen med spørreundersøkelsen og går etterpå over på intervjuet.

Spørreundersøkelse:

1. Alder?
2. Sivilstatus?
3. Barn?
 - Evt; antall og alder?
4. Utdanning?
 - Sivilt og MIL
5. Nåværende grad?
6. År i Forsvaret?
7. Antall tjenestesteder?
8. Antall år i operativ avdeling?
9. Type stillinger(JA/NEI)?
 - Senior fagoffiser (i stab eller skoleavdeling)?
 - Leder (linjerleder)?
10. Villig til å pendle (i 6 mnd +) for å ta videre utdanning?
 - JA☐ NEI☐
11. Type utdanning som er ønskelig å ta i fremtiden (JA/NEI)?
 - Lederskap/egenutvikling
 - Innen eget fagfelt
 - Forsvarsledelse
 - Annet: Hva?
12. Villig til å pendle (i 2 år +) for å få en ønsket stilling?
 - JA☐ NEI☐
13. Anser du deg selv som en fremtidig OR (spesialist) eller OF (leder/generalist)?
OR☐ OF☐
14. I hvor stor grad har Forsvaret gjort at du har kommet dit du er i karrieren (bortsett fra at du jobber der)?
Stor☐ Passe☐ Lite☐ Ingenting☐
15. Etter ditt syn, gjør Forsvaret/Sjøforsvaret en god jobb hva kommer til å utdanne sine offiserer etter Sjøkrigsskolen ?
God jobb☐ Kan bli bedre☐ For dårlig jobb☐
16. I hvor stor grad er det din egen fortjeneste at du har kommet dit du er i karrieren?
Stor☐ Passe☐ Lite☐ Ingenting☐
17. Jeg føler meg godt kompetent for utøvelse av ledelse i jobben jeg har (hvis aktuell)?
Ja☐ Kunne vært bedre☐ Nei☐

18. Mener du selv at du er introvert eller ekstrovert, eller hvor kjenner du deg best igjen som person?

Introvert Ekstrovert

Intervju:

1. Kan du fortelle litt om din tid før du startet i Forsvaret?
 - Hvor er du født og oppvokst?
 - Oppvekst
 - Familie
 - Fritidsaktiviteter
2. Hvorfor startet du i Forsvaret?
 - Eldre slektninger/bekjente som var i Forsvaret?
 - Når bestemte du deg for en mil karriere?
 - Tilfeldig eller planlagt å ha en mil karriere?
3. Hvor har du tjenestegjort?
 - Type avdeling?
 - Operative vs ikke stridende ?
 - Kultur?
 - Rutinearbeid
 - Lederutfordringer ?
 - Hvilken type jobb har du gjort?
 - Har avd hatt fokus på lederskap og utvikling av ledere ?
 - Har du hatt mentorer?
4. Geografisk tilhørighet vs karriære og kompetranse (erfaring og skole)?
5. Hva er og har vært dine mål for karrieren din?
 - Har de forandret seg underveis
 - Kompetansemål?
 - Høyest mulig grad ?
 - Økonomi?
 - Sikkerhet/fast jobb?
 - Makt?
 - Påvirkning?
 - Utvikling/progresjon av eget tjenestefelt?
6. Hva har vært de(n) største årsaken(e) til at du fortsatt jobber i forsvaret?
7. Hvordan har du møtt dine mål for egen karriere?
 - Hvem har støttet deg i din måloppnåelse?
8. Hvordan har din evne til å utføre egne oppgaver i din karriere vært til fordel for å hatt en utviklende karriere?
 - Hvordan er du blitt premiert ved god innsats som vært positivt for din karriere?
 - Hvordan kunne du ha blitt bedre premiert?
9. Hva bør Forsvaret/Sjøforsvaret gjøre for å bedre ledelsesutdanningen etter Sjøkrigsskolen?
10. Hvordan gir Forsvaret deg mulighet for personlig/faglig utvikling?
 - Hvorfor/Hvorfor ikke?
11. Hvordan har du utnyttet deg av Forsvarets muligheter for utvikling og utdanning?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
 - Hvor mye?
 - Hvordan spiller økonomi inn på valg av egenutvikling?
12. Din progresjon i karrieren din, er den et resultat kun av deg selv, eller har andre bidratt til å pushe deg videre i nye stillinger eller utdanning (kurs, skole, kompetansehevede tiltak). Fortell om dette?

13. Hva kunne du ha gjort anderledes for å få større progresjon i din karriere?
 - Hvorfor har du valgt å ikke gjøre det?
14. Hva er ditt forhold til selvledelse (egne evner til å avdekke og nå egne/personlige mål)?
 - Etablere egne mål
 - Egne tanker om en selv
 - Hvor flink er du til å motivere deg selv
 - Belønne deg selv nå du har vært "flink"
 - Kritisk til deg selv, herunder feedback
 - Viljestyrke
 - Er du flink å bygge opp egen selvtillit og tro på deg selv
 - Oppsøke situasjoner utenfor komfortsonen i den hensikt å lære?
15. Hvordan er din personlighet?
 - Utadventhet: om man er sosial og direkte eller tilbaketrukket og forsiktig
 - Varme: om man har omsorg og empati for andre eller er mer opptatt av egne behov
 - Kontroll: om man er ryddig og pålitelig eller kreativ og kaotisk
 - Temperament: om man er rolig eller nervøs og hissig
 - Åpenhet: om man er åpen og nysgjerrig eller foretrekker forutsigbarhet
16. Hvordan etablerer du relasjoner og nettverk i jobben?
 - Kjenner du mange i høye posisjoner?
 - Nettverk på tvers av forsvarsgrener
 - Egen forsvarsgren
 - Bevist handling for å skape nettverk
 - Sosiale arenaer (møter utenom jobb) ?
17. Hva tror du er de viktigste årsakene til at du har fått den graden og stillingen du har i dag?
18. Fortell om hvordan ditt forhold til dine sjefer har vært i din militære karriere?
 - Kameratslig?
 - Støttende?
 - Mentor/coach?
 - Preget av feedback og konstruktiv kritikk?
 - Utfordringer?
 - Interesse for din utvikling ?
 - Hvor mange sjefer har du hatt?
19. Hva er viktigst av å "følge ordre" eller "få et best mulig resultat av eget arbeid"?
 - Hvordan velger man sine kamper?
 - Velger man å være "inne" med sjefen eller utfordre han/hun til tross for faren for egen karriere?
20. Hva ser du for deg i videre tjeneste, hva er din 5-årsplan?
21. Har du noe mer å tilføye eller andre momenter du mener kan være viktige for oss i denne oppgaven?