

LEDELSESIDEALER I FORSVARET



ÅGE JOHNSEN er DH-kandidat i offentlig administrasjon, siviløkonom og dr.oecon. Han er for tiden professor i offentlig politikk ved Høgskolen i Oslo. Johnsen underviser og forsker i styring og ledelse i offentlig sektor. Han er vernepliktig befal, og hans militære bakgrunn er Befalsskolen for kavaleriet og tjeneste ved stormtropp.



STIG LUNDE er master i styring og ledelse fra Høgskolen i Oslo. Han er for tiden daglig leder i Torpø Bilruter AS, Dokka. Han er tidligere yrkesoffiser med utdanning fra Befalsskolen for kavaleriet og Krigsskolen. Hans siste tjenestested var Krigsskolen.

INNLEDNING¹

Ledelse er et stort fagområde. Ett anslag er at det finnes over 6 000 teorier om ledelse (Berg 1996). Det blir hevdet at det er et av de mest observerte og minst forståtte fenomener i verden (Hennestad, Revang og Strønen 2006). I en studie av mer enn 500 forskjellige arbeider om temaet utgitt etter 1900 fremgår det at nye teorier i faget fremstår som alternativer, og ikke

¹ Artikkelen bygger på Stig Lundes masteroppgave i styring og ledelse ved Høgskolen i Oslo 2010, hvor Åge Johnsen var veileder. Takk til Dag Ingvar Jacobsen for konstruktiv kritikk til masteroppgaven. En tidlig utgave av denne artikkelen ble presentert på sesjonen «Fra ledelse til styring?» for møte i Nettverk for organisasjonsforskere i Norge (NEON) 24.–26. november 2010, Bodø. Takk til deltakerne og til Magmas konsulent og redaktør for gode kommentarer.

som erstatning for de etablerte teoriene, og at faget i praksis blir «et voksende teoretisk koldtbord hvor enhver kan forsyne seg med de syn man selv liker best» (Hennestad mfl. 2006: 95). En studie fant 221 definisjoner av ledelse fra 1920- til 1990-årene, hvor de tidligste definisjonene la vekt på lederens evne til å påtvinge sin vilje på andre, mens de senere la vekt på mer gjensidige forhold mellom lederne og dem som ble ledet (Nye 2008). Ideelt sett søker forskningen å utvikle bedre forklaringer enn før slik at teorier erstatter hverandre og det skjer en kumulativ kunnskapsbygging. I stedet kan en tenke seg at teoriutviklingen i ledelsesfaget bedre kan beskrives som et *utviklingstre*: Over tid blir det mange forgreninger av ledelsesteorier

som – i beste fall – er nyttige for ulike ledelsesoppgaver og situasjoner. Ledelsesfaget trenger derfor empiriske studier av ulike teoris nedslagsfelt i praksis, også fra norske forhold.

Forsvaret er interessant å studere fordi ledelse og lederutvikling er viktig i etatens virksomhet. Ledelse har lange tradisjoner i militærvesenet, og den sentrale rollen ledelse har i militærvesenet, gjør at Forsvaret gjennom sine befals-, krigs- og høyskoler i lang tid har hatt egne institusjoner for lederutdanning. For eksempel ble Krigsskolen etablert som landets første institusjon for høyere utdanning i 1750. Forsvaret har videre miljøer for forskning og utvikling innenfor ledelse. Det produseres lærebøker og annen litteratur innenfor militært lederskap. Gjennom Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse har etatssjefen publisert et eget styringsdokument som skal ligge til grunn for utøvelse av ledelse. Forsvaret var lenge enerådende i å drive ledelsesutdanning på høyt nivå, og Forsvaret har i praksis utdannet mange ledere til det norske samfunnet for øvrig. Ved å studere ledelse i Forsvaret kan vi dermed studere trekk ved ledelsesteori og -praksis i samfunnet allment.

Ledelsesteorier og dermed krav og forventninger til lederskap, for eksempel i offentlig sektor (Fornyings- og administrasjonsdepartementet 2008), endrer seg. Likeledes vet vi at Forsvarets omgivelser endrer seg (Forsvarsstaben 2007). Siden 1900 har Forsvaret gått fra unionsoppløsning, nøytralitetspolitikk, invasjon og verdenskrig, kald krig og til internasjonale operasjoner (Børresen, Gjeseth og Tamnes 2004, Skogrand 2004), men kjerneoppgavene er fremdeles å gjennomføre militære operasjoner for å forsvare landets selvstyre og norske interesser og verdier. Ledelse i Forsvaret er preget av kjerneoppgavene, som omfatter legitim rett til å bruke vold, noe militær ledelse deler med ledelse i Politiet. Kompleksiteten i militære operasjoner kan være stor, med høy grad av usikkerhet, fare og stress. Militært lederskap handler om å kunne leve med kaos og mestre dette bedre enn motstanderne (HLUK 2009). Studier av militær ledelse har likevel allmen interesse. Lederskap i komplekse organisasjoner i omskiftelige omgivelser har gyldighet for mange moderne organisasjoner (Thompson 1967). Dessuten er de militære ledelsesformene forholdsvis like ledelsesformene i sivil sektor (Sørensen, Pettersen og Aambakk 2007), i det minste i Norge.

SAMMENDRAG

Ledelsesfaget trenger empiriske studier av ulike teoris nedslagsfelt i praksis. Denne artikkelen analyserer ledelsesidealene i Forsvaret etter 1945 i lys av teoriutviklingen i ledelsesfaget. Forsvaret er interessant å studere fordi Forsvaret har en lang tradisjon i ledelsesutvikling, og Forsvaret har utdannet mange ledere til næringslivet og offentlig forvaltning. Ledelsesidealene i Forsvaret har gått fra adlydelse til medvirkning, fra sentralisering til desentralisering, fra å være opptatt av rutiner til å vektlegge initiativ, og fra fokus på handlinger til fokus på virkninger. Ledelsesidealene i Forsvaret har slik sett i store trekk fulgt utviklingen i ledelsesfaget og speilet endringer i samfunnet ellers, med to viktige unntak. For det første: Forsvarets ledelsesidealer er sammensatte, men har beholdt tradisjonelle autoritære ledelsesformer. For det andre: Dagens ledelsesideal er oppdragsbasert ledelse hvor desentralisering er viktig, men dette idealet utelukker likevel ikke visse former for sentralisering. Forklaringer på dette komplekse bildet kan være at ledelse i Forsvaret både er sterkt preget av kjerneoppgavene og er situasjonsavhengig.

Formålet med denne studien er å analysere ledelsesidealene i Forsvaret over tid i lys av ledelsesfaget. Det er interessant å studere om utviklingen av disse ledelsesidealene har fulgt teoriutviklingen i ledelsesfaget, eller om ledelsesidealene i Forsvaret og ledelsesteoriene er løst koplet. Klarer Forsvaret å holde seg oppdatert på god ledelse, eller er det slik at Forsvaret har andre, kanskje mer effektive, ledelsesformer enn det ledelsesfaget har klart å fange opp? Det er gjort mange ulike studier av ledelse, også om ledelse i militære organisasjoner (Offerdal og Jacobsen 1993, Selznick 1957). En forholdsvis ny doktorgradsavhandling er sterkt kritisk til måten Forsvaret, representert ved Sjøkrigsskolen, driver lederutdanning på. Lederatferden i Forsvaret er ikke tilpasset dagens konflikter, men henger igjen i gammel tenkning om militært lederskap, hevdet Nisestad (2008). Felles for mange av dem som har studert

Forsvaret og ledelse, er at de har tatt for seg ledelse slik det praktiseres i Forsvaret på et gitt tidspunkt. Denne artikkelen studerer utviklingen i Forsvarets ledelsesidealer fra 1945 til 2010.

LEDELSE, LEDELSESIDEALER OG LEDERSTILER

Det er rimelig å anta at begreper blir tillagt forskjellig innhold over tid og kan ha ulik mening i ulike kilder. Forsvarets ledelsesidealer kan generelt forventes å endre seg i takt med endringer i ledelsesteorien og omstillinger i offentlig sektor og samfunnet ellers. Imidlertid er også faglitteraturen full av definisjoner på ledelse, og begrepet blir oppfattet på flere måter. Fordi det finnes så mange teorier og begreper om ledelse, blir det viktig å definere begrepene slik vi bruker dem i denne studien.

Forsvaret definerer *ledelse* slik: «Ledelse er å øve innflytelse på underordnede slik at en i fellesskap kan løse oppgaver på en best mulig måte» (Forsvarets Overkommando 1992). Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik (2009:122) sier at ledelse er «relatert til mellommenneskelige forhold og prosesser; det vil si til behandlingen av menneskene i de formelle systemene». Ledelse kan også sies å være «en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer [...] til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe» som «skal bidra til at organisasjonen når sine mål» (Jacobsen og Thorsvik 2007:381–382).

Forsvarets forståelse av ledelse er at dette er en disiplin som består av de to komponentene styring og lederskap (Luftforsvarsstaben 1995:25). Forsvaret legger til grunn at lederskap innbefatter «den delen av lederoppgavene som har med mennesket å gjøre, de sosiale og mellommenneskelige forhold» (Luftforsvarsstaben 1995:26). Forsvaret bruker således lederskap delvis som begrep for ledelse, men denne begrepsbruken er vanlig også i faglitteraturen.

I organisasjonsteorien blir gjerne styring og ledelse sett i sammenheng, og flere problematiserer så vel innholdet i begrepene som sammenhengen mellom dem og hvorvidt utviklingen går i retning av mer styring på bekostning av ledelse eller omvendt (Byrkjeflot 1997, Ladegård og Vabo 2010, Røvik 2007). Vår studie tar mest for seg ledelse, og i mindre grad styring. Siden begrepene dels er nært knyttet til hverandre og dels tillegges ulik mening, kan de imidlertid ikke sees fullstendig atskilt. Således vil studien også berøre styring som fenomen.

Ledelsesidealer som begrep forekommer lite i ledelseslitteraturen. Derimot synes lederstiler å være mye brukt i litteraturen om måter å utøve ledelse på (se for eksempel Christensen mfl. 2009, Høst 2009, Jacobsen og Thorsvik 2007). Christensen mfl. (2009:139) definerer *lederstil* som «en bestemt og relativt konsistent atferdstype som en leder anvender når vedkommende utfører sine ledelsesoppgaver». Begrepet brukes for å beskrive forskjellige typer atferd. Denne artikkelen analyserer således idealer for lederstiler og utviklingen innenfor disse.

LEDELSESIDEALER OG LEDELSESTEORIER ETTER 1900

Vår hovedhypotese er at fordi ledelse er grunnleggende for å kunne utføre militære kjerneoppgaver, er ledelsesidealene i Forsvaret tett koplet til teoriutviklingen i ledelsesfaget. Dessuten var mye av den tidlige ledelsesteorien basert på militær virksomhet og militært lederskap, noe som også taler for en tett kopling – i det minste i den tidlige utviklingen av ledelsesfaget. Mulige forklaringer på manglende støtte for koplingshypotesen er at andre virksomheter har fattet interesse for ledelse senere enn militære organisasjoner, og dermed kan ha blitt tettere koplet til nyere teoriutvikling i faget. En mulig løsere kopling mellom ledelsesteori og ledelsesidealene i Forsvaret over tid kan også være forårsaket av andre forhold, for eksempel sterke tradisjonelle lydighetsverdier i militære organisasjoner, pregning på ledelsesidealene fra gjeldende ledelsesteorier på den tiden da ledelse ble et fag på Forsvarets befals- og krigsskoler, eller kulturell motstand fra det eldre offiserskorpset mot nye perspektiver på militært lederskap.

For å undersøke koplingshypotesen må vi ha en oppfatning av utviklingen i ledelsesteoriene. Vi starter beskrivelsen av ledelsesteoriene fra ca. år 1900 til tross for at studien er avgrenset til perioden fra 1945. Begrunnelsen for dette er at sentrale ledelsesteorier fra før 1945 trolig gjør seg gjeldende også senere. Det vil kunne ta tid fra en teori blir lansert til den blir iverksatt (Røvik 2007).

Ledelsesteorier kan deles inn i fire grupper: endimensjonale, todimensjonale, tredimensjonale og flerdimensjonale teorier (Berg 1996). De *endimensjonale teoriene* fra perioden ca. 1900 til ca. 1945 er gjerne enkle og gir klare råd og anbefalinger om hvordan en leder skal oppnå suksess. De bygger ofte på en grunnleggende

antakelse. Ett eksempel er at det finnes generelle teser for god ledelse som vil gjelde for alle ledere i alle situasjoner. Et annet eksempel er at det er sammenheng mellom personlighetstrekk hos lederne og hvordan de lykkes som ledere. Et tredje eksempel er at ved å beherske noen spesielle funksjoner vil ledere lykkes. Til denne gruppen hører klassikere som Taylors teori om vitenskapelig arbeidsledelse (ca. 1911), Fayols teori om administrativ ledelse (ca. 1920), Webers byråkratiske idealmodell (ca. 1920) og *Human Relations*, som blant andre Mayo beskrev fra Hawthorne-undersøkelsene (ca. 1933), og som vi omtaler som mellommenneskelig teori. Disse teoriene legger vekt på tidsstudier og rutiner, hierarki og spesialisering, lederfunksjoner og kontrollspenn, og sosiale forhold på arbeidsplassen.

De todimensjonale teoriene fra ca. 1945 til ca. 1965 er ofte teorier om lederstil og handler om valget mellom oppgaveorientering og medarbeiderorientering. Den ideelle løsningen er i stor grad å ta hensyn både til oppgaven og medarbeiderne. Til denne gruppen hører blant annet sosio-teknisk systemteori, autoritær og demokratisk ledelse (Tannenbaum og Schmidt 1958), McGregors (1960) teori X og teori Y om underliggende menneskesyn i ledelse, og vi kan også plassere målstyring (Drucker 1954) her.

De tredimensjonale teoriene fra ca. 1965 til ca. 1980 legger til grunn at god ledelse må ta hensyn til medarbeiderne, oppdraget og situasjonen. Det vil si at ledere må opptre forskjellig i ulike situasjoner, og således kunne tilpasse sin lederstil. I situasjonsbetinget teori (Hersey og Blanchard 1969) står lederens atferd sentralt. Utgangspunktet er at lederen kan være oppgaveorientert og/eller medarbeiderorientert. Det er avgjørende at en leder er i stand til å tilpasse lederstil (instruerende, selgende, deltakende, delegerende) til situasjonen, innbefattet medarbeidernes kompetanse, som inkluderer både deres ferdigheter og samarbeidsvilje. Fra ca. 1970-tallet av kommer de flerdimensjonale teoriene, som er opptatt av de forskjellige rollene som en leder kan innta. Et sentralt bidrag i denne gruppen er Mintzbergs (1973) teori om ti ulike lederroller som han delte inn i interpersonell-, informasjons- og beslutningsroller.

I nyere ledelsesteori på 1980-tallet står verdibasert ledelse og transformasjonsledelse sentralt, hvor transformasjonsledelse er en kritikk av den tradisjonelle bytteorienterte transaksjonsledelsen (Bass 1985, Burns

1978). Fra ca. 1990 er endringsledelse, fjernledelse og selvledelse stikkord (Hansen mfl. 2009). Strand (2007) påpeker at det har skjedd en endring i den moderne lederens hovedprioriteringer. Endringen innebærer en forskyvning av fokus fra produksjon og rollen som administrator med vektlegging av kontroll, til en rolle som integrator for å få enkeltindivider til å fungere som en gruppe, og entreprenør for å utvikle nye løsninger.

For å undersøke hovedhypotesen om tett kopling har vi laget underhypoteser for de ulike periodene vi har analysert. Underhypotesene er antakelser om hvilke ledelsesidealer Forsvaret har dersom ledelsesidealene er tett koplet til aktuell ledelsesteori.

Kontrollidealhypotesen (ca. 1900–1945): Ledelsen vektlegger detaljerte instruksjoner, rutiner, disiplin, formell autoritet, ordregiving og kontroll. Forsvarets ledelsesideal forventes å være basert på de klassiske teoriene med streng organisering og høy spesialiseringsgrad, og hvor menneskesynet er negativt og maskinmessig.

Mellommenneskelig ideal-hypotesen (ca. 1900–1945): Ledelsen fokuserer på å ivareta de menneskelige behovene hos de underordnede og er oppmerksom på at dette er viktig for deres produktivitet. Hypotesen bygger på at erfaringene fra første verdenskrig og mellommenneskelig teori om betydningen av gode mellommenneskelige forhold for å lykkes gjorde seg gjeldende i Forsvaret.

Rasjonalitetsidealhypotesen (ca. 1945–1965): Ledelsen er opptatt av hvilken lederstil som er mest effektiv, og hva som er viktigst av medarbeiderorientering og oppgaveorientering. Denne hypotesen bygger på antakelsen om at Forsvaret i denne perioden blir bevisst på at medarbeiderorientering er viktig for produktivitet og arbeidstilfredshet.

Situasjonsidealhypotesen (ca. 1965–1990): Ledelsen utøver situasjonsbetinget ledelse. Inntoget av tredimensjonale ledelsesteorier i faget i denne perioden tilsier at Forsvaret legger mer vekt på situasjonen ved valg av lederstil enn før.

Relasjonsidealhypotesen (ca. 1990–): Ledelsen fokuserer på relasjonene mellom overordnede og underordnede og at de står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. Hypotesen bygger på transformasjonsledelse og en antakelse om at ledelsen i Forsvaret er opptatt av at de underordnede føler at de får noe igjen for sin innsats. Lederne er opptatt av å gi sine underordnede meningsfylte og utfordrende arbeidsoppgaver

TABELL 1 Oversikt over kilder og hvilke perioder de dekker

KILDE	1900-1945	1945-1965	1965-1990	1990-2010
Historiebøker	X	X	X	X
Lærebøker		X	X	X
Offentlige dokumenter			X	X

og å stimulere de underordnedes kreativitet, og lederne tillater at de gjør feil. Forsvarets ledere legger vekt på at de underordnede skal få utvikle seg, og legger vekt på toveis-kommunikasjon og hyppig kontakt med sine medarbeidere.

Desentraliseringsidealhypotesen (ca. 1990–): Ledelsen praktiserer utstrakt grad av delegering til underliggende nivåer slik at disse i stor grad leder seg selv. Hypotesen bygger på endringsledelse og selvledelse og en antakelse om at mellomledere og medarbeidere treffer selvstendige beslutninger i større grad enn før, blant annet som en følge av forvaltningsreformene fra 1980-tallet av, som var sterkt preget av den nye offentlige styringen. Økt krav til hurtighet gjør det u hensiktsmessig alltid å diskutere beslutninger med høyere nivå før beslutningene fattes.

METODE OG KILDER

Vi ønsket å studere ledelsesidealer over tid, og vi har derfor gjennomført dokumentstudier (Scott 1990). Vi har ikke tatt for oss faktisk utøvde lederstiler. Vi bruker derfor bevisst begrepet *ledelsesidealer* i studien. Noen av kildene vi analyserer, bruker ledelsesfilosofi som begrep, som vi forstår som det samme som ledelsesideal. Ledelsesidealer kan både uttrykke forventninger til lederstiler og speile faktiske lederstiler, og kan dermed være et godt studieobjekt for å analysere ledelsesformer, spesielt gjennom dokumentstudier.

Tabell 1 gir en oversikt over kildene vi har brukt, og perioden disse dekker. *Historiebøkene* omfatter ulike forsvarshistoriske verker (Breidlid, Oppegård og Torblå 1990, Børresen mfl. 2004, Hosar 2000, Skogrand 2004).

Lærebøkene omfatter en veiledning og en håndbok om militært lederskap til bruk i ledelsesundervisning ved Forsvarets befals- og krigsskoler (Hærstaben 1974, Luftforsvarsstaben 1995). I tillegg har vi tatt med *Håndbok for soldaten* (Hærens overkommando 1951) fordi

denne sier noe om hvordan Forsvaret ønsket at ledelsesidealene skulle oppfattes og virke overfor soldatene.

De offentlige dokumentene er i hovedsak ulike ugraderte militære publikasjoner for internt bruk i Forsvaret, som doktriner, militærfaglige utredninger, forsvarssjefens grunnsyn og verdigrunnlag (Forsvarets Overkommando 1992, 1998, 2000, Forsvarsstaben 2007, HLUK 2009). I tillegg har vi brukt offentlige utredninger og publikasjoner (Fornyings- og administrasjonsdepartementet 2008, NOU 1986:20, NOU 1991:19).

ANALYSE AV LEDELSESIDEALENE I FORSVARET

Analysen følger utviklingen fra 1945 og frem til 2010, men som nevnt er det naturlig å se noe på hva som skjedde i forkant av denne perioden. Sammenhengen mellom studiens hypoteser og funn er oppsummert i tabell 2.

1900-1945

Forsvaret hadde i denne perioden et sterkt fokus på lydighet og disiplin. Drill og streng organisering ble ansett som viktig. Det var ikke noe fokus på ledelse som fag. Dette er i tråd med kontrollidealhypotesen og kan tyde på at de klassiske teoriene om vitenskapelig arbeidsledelse, administrativ ledelse og byråkrati preget Forsvarets tilnærming til ledelse.

I perioden dukket det imidlertid opp diskusjon om prioriteringen mellom de klassiske militære ferdighetene lydighet og disiplin og liberale og demokratiske verdier. Blant annet var det røster som talte for at officersutdanningen måtte endres med henblikk på å forbedre offiserenes evne til å omgås soldatene, og at det var viktig å oppnå respekt hos soldatene uten for mye bruk av makt. Spiren til ledelse som fag i Forsvaret kan vi finne på begynnelsen av 1930-tallet. Da begynte Krigsskolen undervisning i militær psykologi og pedagogikk, og den første læreboka i militær psykologi ble utgitt

TABELL 2 Sammenstilling av hypoteser og funn

HYPOTESE	1900–1945	1945–1965	1965–1990	1990–2010
<i>Kontrollideal (1900–1945):</i> Ledelsen vektlegger detaljerte instruksjoner, rutiner, disiplin, formell autoritet, ordregiving og kontroll	Støttet	Støttet	Delvis støttet	Delvis støttet
<i>Mellommenneskelig ideal (1900–1945):</i> Ledelsen fokuserer på å ivareta de menneskelige behov hos de underordnede og er oppmerksom på at dette er viktig for deres produktivitet	Ikke støttet	Delvis støttet	Støttet	Støttet
<i>Rasjonalitetsideal (1945–1965):</i> Ledelsen er opptatt av hvilken lederstil som er mest effektiv, og hva som er viktigst av medarbeider- og oppgaveorientering	Ikke støttet	Delvis støttet	Delvis støttet	Delvis støttet
<i>Situasjonsideal (1965–1990):</i> Ledelsen utøver situasjonsbetinget ledelse	Ikke støttet	Ikke støttet	Støttet	Støttet
<i>Relasjonsideal (1990–):</i> Ledelsen fokuserer på relasjonene mellom overordnede og underordnede og at de står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre	Ikke støttet	Ikke støttet	Ikke støttet	Støttet
<i>Desentraliseringsideal (1990–):</i> Ledelsen praktiserer utstrakt grad av delegering til underliggende nivåer slik at disse i stor grad leder seg selv	Ikke støttet	Ikke støttet	Ikke støttet	Støttet

(Hosar 2000). Dette kan tyde på at oppmerksomheten på mellommenneskelige forhold gjorde sitt inntog i Forsvaret i perioden, og at mellommenneskelig idealhypotesen dermed støttes. Oppmerksomheten på mellommenneskelige forhold kan imidlertid like mye skyldes erfaringene fra første verdenskrig som teoriutviklingen i ledelsesfaget. Først og fremst er det likevel kontrollidealhypotesen som karakteriserer Forsvarets ledelsesideal i denne perioden.

1945–1965

I denne perioden ble det lagt økt vekt på generell opplæring i ledelse i Forsvaret. Psykologi, pedagogikk og lederutvikling ble integrert i undervisningen ved Krigsskolen, og ledelsesteori ble trukket inn i offisersutdanningen. Det var ulike syn på tilnærmingen til militært lederskap. Debattens kjerne var disiplin og ledelsesformer. I *Håndbok for soldaten* fra 1951 heter det at: «lydighetsplikten er et grunnelement for samhold og styrke i Forsvaret. Uten den kan Forsvaret ikke løse sin oppgave. Det er en erfaring.» (Hærens overkommando 1951:87) Det tradisjonelle, militaristiske synet med vektlegging av drill, lydighet og disiplin ble utfordret av en moderne tilnærming som la til grunn at Forsvarets arbeidsmetoder var utdaterte, og at disiplin for disiplinens egen skyld var uhensiktsmessig. Det modernistiske synet la til grunn at fremtidens soldater generelt vil ha forklaring på hvorfor ting er som de er, og at rutine, orden,

disiplin og respekt for overordnede ikke lenger ville være en selvfølge. Fremhevet ble også viktigheten av å se sammenhengen mellom Forsvarets mål og soldatens behovstilfredsstillelse (Hosar 2000).

Debatten om ledelsesformene i Forsvaret gir delvis støtte til mellommenneskelig ideal- og rasjonalitetsidealhypotesene. Likeledes gjenspeiler denne debatten disse hypotesenes vektlegging av medarbeiderorientering i forhold til oppgaveorientering. Imidlertid synes det ikke som den moderne tilnærmingen til ledelse utfordret den tradisjonelle militaristiske tilnærmingen i stor nok grad til å si at Forsvaret i denne perioden erkjente og iverksatte en tilnærming om at medarbeiderorientering var viktig for produktivitet og arbeidstilfredshet. Således støttes ikke andre halvdel av rasjonalitetsidealhypotesen. Hypotesen støttes derfor kun delvis på bakgrunn av kildene.

1965–1990

Forsvaret innførte situasjonsbetinget lederskap i denne perioden, nærmere bestemt i 1974 (Hærstaben 1974, Luftforsvarsstaben 1995). Krigsskolens sjef 1964–1970, Tønne Huitfeldt, var en av talsmennene for dette og hevdet på 1960-tallet at en stridssituasjon kunne kreve en annen ledelsesform enn en forvaltningsrolle i fredstid (Hosar 2000). Slik sett kan ledelse i Forsvaret ha stor overføringsverdi til andre sammenhenger, samtidig som allmenne ledelsesteorier også kan ha stor gyldig-

het for militært lederskap, noe som underbygger vår påstand innledningsvis om at ledelse i Forsvaret kan ha bred interesse. Imidlertid utløste endringen i ledelsesideal strid i Forsvarets rekker. *Veiledning i militært lederskap* (Hærstaben 1974) ble kalt *svarteboka* av «den gamle garde» som ville opprettholde betydningen av disiplin og lydighet (Hosar 2000). Videre ble det hevdet at boka var for teoretisk ved at den hadde for stort innslag av sivil lederskapsteori og psykologi, som kritikerne mente var usikkert om passet i praktisk militær ledelse (Breidlid mfl. 1990).

Flere forhold bidro til å svekke det tradisjonelle kontrollidealet i denne perioden: Diskusjonene som etterfulgte trivselsundersøkelsene blant soldatene på 1950- og 60-tallet, den generelle autoritetskritikken som preget samfunnsutviklingen på 1960-tallet (Breidlid mfl. 1990, Hosar 2000, Skogrand 2004), Vassdalen-ulykken i 1986 (NOU 1986:20), som viste svakheter i lydighetskulturen og den nye offentlige styringen (NOU 1991:19), som la mer vekt på profesjonell ledelse og friere organisasjonsformer i offentlig sektor på 1980- og 90-tallet. På denne bakgrunnen støttes situasjonsidealhypotesen.

1990-

Oppdragsbasert ledelse ble formelt Forsvarets ledelsesfilosofi i 1986 (Forsvarets Overkommando 2000, Forsvarsstaben 2007), men spørreundersøkelser blant offiserene viste at denne filosofien ennå ikke hadde fått fullt gjennomslag i praktisk ledelse på begynnelsen av 1990-tallet (Offerdal og Jacobsen 1993). Oppdragsbasert ledelse bygger på tydeliggjøring av sjefens intensjon sammen med desentralisering slik at oppdragsutførelsen gis frihet innenfor gitte rammer. Dette ledelsesidealet legger mer vekt på kontroll med resultatet av handlingene, fremfor kontroll med handlingene i seg selv. Desentraliseringen innebærer at den som sitter på mest informasjon, beslutter. Sentralisering skal begrenses til situasjoner hvor det er absolutt nødvendig. Oppdragsbasert ledelse fremmer desentralisert ledelse og kontroll, handlefrihet, hurtighet og initiativ. Det skal praktiseres medbestemmelse i henhold til avtaleverket og individuell deltakelse fra medarbeidernes side. Dette støtter desentraliseringsidealhypotesen.

På 1990-tallet ble verdier satt i fokus i officersutdanningen, jf. relasjonsidealhypotesen. *Medansvar, toleranse, fleksibilitet, innsikt i mellommenneskelige forhold og kommunikasjon* er eksempler på begrep som blir

knyttet til godt lederskap (Forsvarets Overkommando 1998). Videre var det viktig at personellet var engasjert og motivert, som antas å oppnås best når underordnede kan være med på å utforme mål. Likeledes fremheves betydningen av de menneskelige ressurser i organisasjonen (Forsvarets Overkommando 1992). Dette sammen med vektleggingen av desentralisert beslutningstaking og initiativ hos de underordnede gjør at relasjonsidealhypotesen støttes med tanke på sterk medarbeiderorientering og vektlegging av å gi utfordrende arbeidsoppgaver og stimulere de underordnedes kreativitet. Når det gjelder hypotesens antakelser om avhengighetsforholdet mellom leder og underordnet og vektlegging av toveiskommunikasjon, sier ikke kildene noe om dette direkte. Imidlertid anser vi dette som en sannsynlig følge av de øvrige ovennevnte delene av hypotesen som støttes.

FORSVARETS LEDELSESIDEALER OG LEDELSESTEORIEN

Dokumentanalysene tyder på at ledelsesidealene i Forsvaret har fulgt utviklingen i ledelsesfaget, men med en viss forsinkelse. Vi har ikke funnet indikasjoner på at koblingen er blitt løsere med tiden. Ledelsesidealene i Forsvaret har gått fra sentralisering til desentralisering, fra adlydelse til medvirkning, fra å være opptatt av rutiner til å oppmuntre initiativ, og fra fokus på handlinger til fokus på virkninger. Kildene tyder på at ledelsesidealene og ledelsesteoriene følger hverandre, men vi har ikke data eller godt nok metodisk grunnlag for å kunne si hvilken av disse som påvirker den andre mest eller i hvilken rekkefølge. Det kan faktisk tenkes at det er antatt god praksis enkelte steder, eller erfarte dårlige resultater andre steder, som er den bakenforliggende faktoren for utviklingen av både ledelsesidealene og -teorier.

Selv om Forsvaret har fulgt utviklingen i ledelsesfaget, har etaten imidlertid beholdt elementer fra tradisjonell autoritær ledelse. Dagens ledelsesideal i Forsvaret omfatter også sentralisering og ledelse gjennom kommando med vekt på adlydelse i situasjoner hvor det er påkrevet. I den situasjonsbetingede oppdragsbaserte ledelsen er fremdeles sjefens intensjon grunnleggende. Dette blir påpekt i nyere styringsdokumenter for Forsvaret. Nyere ledelseslitteratur nevner derimot i liten grad sentralisering og autoritær ledelse, og synes å være mest opptatt av desentralisering og medvirkning. På dette området skiller Forsvarets ledelsesideal seg fra

utviklingen i ledelsesfaget, selv om det ikke kan utelukkes at elementer som adlydelse, disiplin og rutiner faktisk blir praktisert mye også utenfor Forsvaret. For eksempel er autoritet, sentralisering, standardisering og kontroll av visse oppgaver sentrale bestanddeler i mange forvaltningsreformer og i ledelse og styring i desentraliserte (divisjonaliserte) virksomheter. Imidlertid synes det å være en tiltakende forståelse – også i organisasjons- og ledelsesfaget – for klassiske tema som organisasjonsstruktur, sentralisering og kontroll, som har stor betydning i praksis, men som lenge har fått liten oppmerksomhet i forskningen (Nesheim 2010).

Autoritær ledelse med drill og overlæring har lange tradisjoner i militærvesenet. Forsvaret erkjenner likevel at dagens komplekse operasjoner aldri vil lykkes utelukkende gjennom handlingsregler og manualer, men også må utnytte individenes kompetanse. Imidlertid kom ikke medarbeiderorienteringen like raskt i Forsvaret som i ledelsesfaget. Den ble debattert, men ikke iverksatt før på 1970-tallet, og da i sammenheng med at situasjonsbetinget ledelse ble besluttet innført i 1974. Heller ikke da forsvant imidlertid drill, disiplin, adlydelse og kontroll som elementer i Forsvarets ledelsesideal. I stedet lever de tradisjonelle autoritære ledelsesformene side om side med desentralisering som del av dagens ideal, oppdragsbasert ledelse, basert på blant annet situasjonsbetinget ledelsesteori.

En mulig forklaring på hvorfor Forsvaret har beholdt deler av de tradisjonelle autoritære ledelsesformene, er trolig hvordan krigføring, som er Forsvarets kjerneaktivitet, og strid påvirker atferd. Ledelse i Forsvaret må kunne utøves i situasjoner preget av store fysiske og psykiske påkjenninger. Da er det Forsvarets erfaring at noe tradisjonell autoritær ledelse og drill virker bra, og de siste årenes stridshandlinger på Balkan og i Afghanistan kan ha «gjenopplivet» disse erfaringene. Fysisk og psykisk kan stridssituasjoner være svært belastende og gå ut over menneskets evne til å tenke og handle rasjonelt. I slike situasjoner kan underordnede trenge en autoritær leder og innøvde rutiner mer enn de moderne idealer om medvirkning og selvrealisering tilsier. Slike automatiserte handlinger vil kunne gjøre at de underordnede motstår presset de blir utsatt for i ekstremsituasjoner, og således er i stand til å utføre sine oppgaver. Dette er i tråd med menneskesynet i teori X (McGregor 1960) om at gjennomsnittsmennesket foretrekker å bli ledet, unngå ansvar og ha trygghet. Dinter (1985) sier at

mennesket har en iboende frykt for det ukjente og en tilbøyelighet til å stikke av i truende situasjoner. Drill er et virkemiddel for å motvirke dette. Når en snakker om ledelse i Forsvaret, omfatter imidlertid det også ledelse i fredstid. Dette vil kunne fortone seg annerledes enn ledelse i strid ved at mulighetene for å kontrollere og strukturere omgivelsene kan være større (HLUK 2009), og mulighetene til å bruke spennvidden i situasjonsbetinget ledelse bedre. Paradokset kan likevel være at sentralisert planlegging, byråkrati og tradisjonell autoritet – som Forsvaret forsøker å nedtone i fredstid – kanskje virker best i fredstid, mens desentralisert ledelse og initiativ – som Forsvaret forsøker å iverksette mer av i fredstid – kanskje virker best i krigstid.

En annen forklaring på forskjellene mellom ledelsesidealene i Forsvaret og utbredte ledelsesteorier i faglitteraturen er at Forsvaret som institusjon er preget av ledelsesidealene og ledelsesteoriene som var gjeldende i den tiden da ledelse ble et fag på Forsvarets befals- og krigsskoler. En tredje forklaring kan være at det tar tid å endre ledelsesidealer fordi de henger sammen med organisasjoners kultur, kulturer tar tid å endre, og organisasjonsendringer møter motstand. Situasjonsbetinget ledelse ble innført i Forsvaret i 1974, men iverksettingen pågikk fortsatt på 1980-tallet. Oppdragsbasert ledelse ble besluttet innført i 1986, men først i 2000 ble den presentert som den nye ledelsesfilosofien i Forsvarets fellesoperative doktriner. Ennå er den ikke ferdig iverksatt.

Begrepsbruken om ledelsesformene ser også stort sett ut til å være lik i Forsvaret og ledelsesfaget. Oppdragsbasert ledelse, som er dagens ledelsesideal i Forsvaret, er imidlertid lite utbredt i ledelseslitteraturen. Begrepet og ledelsesformen ser ut til å ha oppstått i militærvesenet (Offerdal og Jacobsen 1993). Likevel kjenner vi igjen flere av elementene i dette idealet i ledelsesteorier som målstyring, selvledelse og demokratisk ledelse.

Vår konklusjon er at ledelsesidealene i Forsvaret i stor grad har fulgt utviklingen i ledelsesfaget. Ledelsesidealene i Forsvaret har beholdt dype røtter i de tradisjonelle autoritære ledelsesformene, men Forsvaret har også utviklet egne ledelsesidealer i form av oppdragsbasert ledelse. For å finne ut hva som skjer i ledelsespraksis, er det imidlertid behov for flere studier av faktisk utøvd ledelse både i Forsvaret og i andre virksomheter. M

LITTERATUR

- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Berg, Morten E. (1996). *Lederutvikling: situasjon, virkemidler, belønning*. Andre utgave. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Breidlid, Olav, Tore H. Oppegård og Per Torblå (1990). *Hæren etter annen verdenskrig 1945–1990*. Oslo: Fabritius Forlag.
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrkjeflot, Haldor (red.) (1997). *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Børresen, Jacob, Gullow Gjeseth og Rolf Tamnes (2004). *Norsk Forsvarshistorie 1970–2000, bind 5*. Bergen: Eide Forlag.
- Christensen, Tom, Per Lægreid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte*. Andre utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dinter, Elmar (1985). *Hero or Coward*. New York: Frank Cass.
- Drucker, Peter (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row Publishers.
- Fornynings- og administrasjonsdepartementet (2008). Plattform for ledelse i Staten.
- Forsvarets Overkommando (1992). Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret.
- Forsvarets Overkommando (1998). Forsvarets verdigrunnlag.
- Forsvarets Overkommando (2000). Forsvarets fellesoperative doktrine.
- Forsvarsstaben (2007). Forsvarets fellesoperative doktrine.
- Hansen, Jon Lund med Jan Christophersen (2009). *Integritet og innflytelse – om å lede mennesker effektivt*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang, i samarbeid med Fred Strønen (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hersey, Paul H. og Kenneth H. Blanchard (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- HLLUK (Helhetlig lederutviklingskonsept i Forsvaret) (2009). Grunnsyn på militært lederskap. Utkast juni 2009.
- Hosar, Hans P. (2000). *Kunnskap, dannelse og krigens krav – Krigsskolen 1750–2000*. Oslo: Elanders forlag / Krigsskolen.
- Hærens overkommando (1951). *Håndbok for soldaten*. Oslo: Grøndahl & Søn.
- Hærstaben (1974). *Veiledning i militært lederskap*. Oslo: Aktie-trykkeriet.
- Høst, Tor (2009). *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Tredje utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo (red.) (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Luftforsvarsstaben (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Oslo: A/S O. Fr. Arnesen.
- McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper Collins Publishers.
- Nesheim, Torstein (2010). Fra «fyrtårn» til «blind flekk» i organisasjonsfaget?: Organisasjonsstruktur som forskningstema. *Nordiske Organisasjonsstudier* 12 (2):66–72.
- Nissestad, Odd Arne (2008). Leadership Development: An Empirical Study of Effectiveness of the Leadership Development Program at The Royal Norwegian Naval Academy and its Impact on Preparing Officers to Execute Leadership in Today's Conflicts and the Conflicts in the Years Ahead. Doktorgradsavhandling. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- NOU 1986:20 Skredulykken i Vassdalen 5. mars 1986. Justis- og politidepartementet.
- NOU 1991:19 Om lederskap og organisasjonsformer i Forsvaret. Forsvarsdepartementet.
- Nye, Joseph S. Jr. (2008). *The Powers to Lead*. Oxford: Oxford University Press.
- Offerdal, Audun og Jan O. Jacobsen (1993). *Auftragstaktik in the Norwegian Armed Forces*. *Defence Analysis* 9 (2):211–223.
- Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Scott, John (1990). *A Matter of Record*. Cambridge: Polity Press.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in Administration*. Berkeley: University of California Press.
- Skogrand, Kjetil (2004). *Norsk Forsvarshistorie 1940–1970, bind 4*. Bergen: Eide Forlag.
- Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Andre utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørensen, Rune J., Gry Pettersen og Jo Inge Aambakk (2007). Militær ledelse. *Magma Tidsskrift for økonomi og ledelse* 10 (5):51–62.
- Tannenbaum, Robert og Warren H. Schmidt (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review* 38 (2):95–101.
- Thompson, James D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.