



# Masteroppgave

## Atferdsvitenskap

Juni 2022

### PROSOCIAL – anvendt i militær kontekst

PROSOCIAL – Applied in a military context

Kandidatnavn: Tellef Tangen Lunder

Emnekode: MALK5000

Antall studiepoeng: 30 stp

**Fakultet for helsevitenskap**

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET

## **Forord**

En stor takk rettes mot Kommandørkaptein Rino Bandlitz Johansen PhD, Oberstløytnant Marit Horgen og alle involverte fra Forsvaret. Uten deres nysgjerrighet og samarbeidsvilje hadde aldri dette prosjektet sett dagens lys. Takk til mine veiledere og alle lærere ved institutt for atferdsvitenskap for gode faglige diskusjoner og innspill. Til slutt en takk til min svært støttende samboer og mine flotte venner ved instituttet som har vært med på alle oppturer og nedturer i denne prosessen.

**Prosocial anvendt i militær kontekst**

Tellef Tangen Lunder

Institutt for atferdsvitenskap - Fakultet for helsevitenskap

Oslo Metropolitan University

MALK5000 Masteroppgave

15. juni 2022

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

### Sammendrag

Denne masteroppgaven tar for seg en empirisk analyse av Prosocial innenfor konteksten av det Norske Forsvaret. Prosocial er en metode for effektivisering av grupper som baserer seg på evolusjonsvitenskap, statsvitenskap og kontekstuell atferdsvitenskap. Denne metodikken er ikke tidligere undersøkt i en militær kontekst eller i lys av militær ledelse. Den empiriske analysen baserte seg på mixed methods der både kvantitative- og kvalitative data ble innsamlet innenfor rammeverket av Prosocialmetoden. I tillegg ble de innsamlede atferdsbeskrivelsene kvantifisert og analysert for å undersøke de relative størrelsene av atferdskategoriene hentet fra Forsvarets atferdsmodell, balansert lederatferd. Undersøkelsen involverte fem hovedlærere fra ulike utdanningsinstitusjoner i Forsvaret, herunder stabsskolen, krigsskolen, luftkrigsskolen og sjøkrigsskolen som alle delte av sin kompetanse og perspektiver på effektiv militær ledelse. Prosjektet fungerte som et feasibility studie og hadde en eksplorativ tilnærming rettet mot å forstå relevansen og kompatibiliteten mellom Prosocial og Militær ledelse. Prosjektet og dets forskningsspørsmål inneholder derfor ingen konklusjon. Resultatene fra studien indikerte på sin side at Prosocial er relevant og kompatibelt for Forsvaret. Dessuten kan det argumenteres for at analysen av balansert lederatferd demonstrerte kompatibilitet ved å frembringe ny forståelse rundt Forsvarets atferdsmodell fra et atferdsanalytisk perspektiv, samt nye fortolkningsrammer rundt ledelse og styring i Forsvaret.

Nøkkelord: Prosocial, Militær ledelse, Balansert lederatferd, Aksept- og forpliktelsestrening, Ledelse, Styring.

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

### **Abstract**

This master's thesis includes an empirical analysis of Prosocial within the context of the Norwegian Armed Forces. Prosocial is a method for increasing the effectiveness of groups based on evolutionary science, political science and contextual behavioral science. This methodology has not previously been examined in a military context or in light of military leadership. The empirical analysis was based on mixed methods where both quantitative and qualitative data were collected within the framework of the Prosocial method. In addition, the gathered behavioral descriptions were quantified and analyzed to examine the relative sizes of the behavioral categories taken from the Armed Forces' behavioral model, balanced leadership behavior. The survey involved five head teachers from several educational institutions in the Armed Forces, including stabskolen, krigsskolen, luftkrigsskolen and sjøkrigsskolen, all of which shared their competence and perspectives on effective military leadership. The project served as a feasibility study and had an exploratory approach aimed at understanding the relevance and compatibility between Prosocial and Military leadership. The project and its research question therefore includes no conclusion. The results from the study indicated that Prosocial is relevant and compatible for the Armed Forces. Furthermore, it can be argued that the analysis of balanced leadership behavior demonstrated compatibility by producing a new understanding of the Armed Forces' behavioral model from a behavioral analytical perspective, as well as new interpretive framework around leadership and management in the Armed Forces.

Key words: Prosocial, Military leadership, Balanced leader behavior, Acceptance and commitment training, Leadership, Management.

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

### **Prosocial anvendt i en militær kontekst**

Vassdalulykken i 1986 ble et definerende øyeblikk i Forsvarets historie der 16 Norske soldater omkom i en skredulykke. Årsaker til ulykken som fremlagt av Forsvarsdepartementet inkluderte Forsvarets strenge hierarki med fokus på lydighet og den medfølgende konflikten mellom sentralisert ansvar og myndighet og behov for lokal tilpasning (Johansen et al., 2019). Denne skredulykken og den etterfølgende debatten medførte et paradigmeskifte i forsvarets tilnærming til ledelse og implementeringen av en ny ledelsesfilosofi kjent som oppdragsbasert ledelse (OBL) (Forsvarsstaben, 2012). Hensikten med OBL er å desentralisere beslutningsmyndigheten gjennom at initiativ og beslutninger kan tas på flere nivåer. Ledelse foregår ved å angi sjefens intensjon, altså mål, hensikt og metode og baserer seg på stor grad av tillit mellom over- og underordnet og er langt friere i utførelse, samt mindre sårbar for forstyrrelser og endringer. Oppdragsbasert ledelse kan også innebære detaljerte ordrer og kontroll der det er behov for det og er ikke samstilt med total autonomi. Handlingsrommet befinner seg innenfor rammene basert på sjefens intensjon, men muliggjør samtidig en større grad av handlingsfrihet og endringsmulighet, samt i ytterste fall handling på tvers av ordre eller unnlattelse av oppdragsutførelse såfremt det kan begrunnes med henvisning til intensjonen (Forsvarsstaben, 2020).

Slike strukturelle endringer er ikke isolerte hendelser i Forsvaret, men kan sies å foregå gjennom hele det norske samfunn og arbeidsliv. Tradisjonelle rammer med kommandolinjer og avdelinger erstattes med nye organisasjonsmønstre som selvstyrte prosjektteam mens hierarkienes betydning reduseres for å effektivisere arbeidsflyt og effektivitet (Sandaker, 2010). Prosocial er en forholdsvis ny metodikk for å jobbe med gruppeutvikling- og effektivisering, forankret i anerkjente teorier innenfor flere komplementære vitenskapsgrener. Metodikken er stadig under utvikling og enda ikke grundig studert i flere kontekster, Forsvaret inkludert. Det militære systemet er kanskje et av de mest

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

fremtredende eksemplene på et formelt hierarki og det er lite som tyder på at nettopp dette kommer til å endre seg. Likefremt tyder endringer som OBL på en hensiktsmessig oppmykning av tidligere rigiditet og endringsvilje i henhold til fagutvikling innen ledelse samtidig som elementer fra tradisjonell autoritær ledelse beholdes, særlig i situasjoner der dette er påkrevd som i krigssituasjoner (Johnsen & Lunde, 2011). Videre er Forsvaret som organisasjon et komplekst system bestående mange ulike funksjoner og roller der flere av disse er fjernt separert fra en slik kontekst (Johansen et al., 2019). Denne studien kan regnes som feasibility-studie med formål å undersøke Prosocial i en kompleks organisasjon med en særegen kultur og tydelige hierarkier for å diskutere metodens relevans i en militær kontekst og dens forenlighet med etablert praksis for militær ledelse.

### **Forskningsspørsmål**

Denne masteroppgaven tar for seg temaet militær ledelse med utgangspunkt i dynamikken mellom ledelse og styring og Forsvarets atferdsmodell kalt balansert lederatferd (Forsvarsstaben, 2020) samt et overordnet atferdsanalytisk perspektiv på temaet. Videre redegjøres det for Prosocial som metode og prosess for effektivisering og forbedring av grupper basert på evolusjonsbiologi, statsvitenskap og kontekstuell atferdsvitenskap. Deretter følger en empirisk undersøkelse basert på intervjuer av lærere innenfor ledelsesfaget fra Forsvarets utdanningsinstitusjoner. Undersøkelsen inneholder både kvantitative og kvalitative metoder, i tillegg til at den tar for seg balansert lederatferd med Prosocial som rammeverk for å besvare forskningsspørsmålet: Hvor relevant og kompatibelt er Prosocial i en militær kontekst?

### **Militær ledelse**

Kjernen av militær ledelse defineres i Forsvarets grunnsyn på ledelse (FGL) som planleggingen og gjennomføringen av militære operasjoner. Videre er Forsvaret en del av statsforvaltningen og sådan tilhørende offentlig sektor, underlagt krav til forsvarlig

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

forvaltning, styring av offentlig virksomhet, samt sivile forvaltningsprinsipper. Som følge av dette oppstår et interessant og tidvis dikotomisk forhold mellom lederskap og styring som skal sikre at oppdrag løses, samt effektiv ressursutnyttelse i form av materiell og personell.

Vekslingen mellom lederskap og styring balanseres gjennom den individuelle leders atferd. (Forsvarsstaben, 2020). Forsvarets ledelsesfilosofi, OBL befinner seg i spenningsfeltet mellom operative prinsipper drevet av krigens krav, og administrative prinsipper drevet av sivile markedsmekanismer. Det er i dette spenningsfeltet forståelsen av militær ledelse må analyseres og utvikles videre (Johansen et al., 2019, s. 35)

### **Lederskap og styring**

Både lederskap og styring fokuserer på mål og resultat, oppdragsløsning og ivaretagelse av personell og materiell. Forskjellen mellom de to kan forstås ved å at lederskap er mer personorientert, mens styring er mer systemorientert. Lederskap omhandler sådan oftere direkte menneskelig interaksjon og sosiale forhold mens styring omhandler mer indirekte utøvelse gjennom struktur, prosedyrer, rutiner og kontroll (Forsvarsstaben, 2020, s. 8) Slike skiller mellom lederskap og styring, eller ledelse og administrasjon er vanlige innen ledelsesfaget, men forstås oftest som to sider av samme sak som begge er viktige for å lykkes som leder. Administrasjon er å fokusere på produksjon, eller oppdrag og legger vekt på elementer som problemløsning, planlegging, fordeling av ansvar og kontroll. Ledelse handler om å skape visjon og retning for organisasjonen og legger vekt på elementer som kommunikasjon, innovasjon, empati, motivasjon og ytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

To sentrale begreper relatert til styring og lederskap i Forsvaret er kommando og kontroll (K2) og oppdragsbasert ledelse (OBL), der K2 omhandler militære lederes kommandomyndighet hjemlet i norsk lov og fastsetter at militært personell har en straffesanksjonert plikt til å adlyde ordre fra foresatte. Videre hjemler kommandomyndigheten kontrolltiltak, altså tilsyn eller ettersyn som skal sikre at militærmakt brukes i tråd med



## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

oppdraget (Johansen, 2019). OBL er forsvarets ledelsesfilosofi og har som hensikt å desentralisere beslutningsmyndigheten ved gi tillit til enkeltindividene og gruppene innad i Forsvaret og benytte kompetansen og kreativiteten deres effektivt (Forsvarsstaben, 2020). Disse begrepene kan forstås innenfor rammene av styring og ledelse og er nært forbundet hverandre, samtidig som det sies å eksistere en spenning mellom dem (Johansen et al., 2019).

Militære ledere eksisterer på alle nivåer av organisasjonen fra lagførernivå til generalitetet. Lederskapets karakter beror på kulturen og konteksten hvor ledelsen praktiseres. Det kan også antas å eksistere et hierarkisk skille mellom ledelse og styring basert på stillingsnivå der høyere offiserstillinger innehar flere av arbeidersoppgavene oftere forbundet styring mens befal og offiserer på lavere gradsnivå bruker mer tid på lederskap og militærfaglige oppgaver. Disse ulike ansvarsområdene utfyller hverandre samtidig som det forventes at militære ledere benytter både ledelse og styring på ulike nivåer i ulike situasjoner (Grebstad & Johnsen, 2019). Forsvaret kan videre beskrives som en kompleks organisasjon, eller komplekst adaptivt system, bestående av mange avdelinger som opererer desentralisert, men likefremt samordnet, både internt og med eksterne parter (Grebstad & Johnsen, 2019). Slike «moderne» organisasjoner som beskrevet av Roberts (2004), kjennetegnes av mye styring og mye ledelse som sies å være en hensiktsmessig tilpasning for komplekse organisasjoner som opererer i sammensatte og uforutsigbare omgivelser slik som Forsvaret. Nettopp omgivelsene eller kontekst er et sentralt begrep når en snakker om militær ledelse da Forsvaret består av mangfoldige avdelinger med vidt forskjellige funksjoner og roller som opererer i svært ulike kontekster. En grov inndeling kan sies å være den «kalde» delen, eksempelvis støttefunksjoner orientert rundt kontorarbeid og den «varme» delen av organisasjonen som er direkte involvert i militære operasjoner (Johansen et al., 2019).

### **Balansert lederatferd**

Balansert lederatferd er Forsvarets modell for ledelse og regnes som

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

operasjonaliseringen av den individuelle leders forutsetning for oppdragsbasert ledelse (Forsvarsstaben, 2012). Balansert lederatferd inneholder tre metakategorier. Disse er oppdragsorientert lederatferd, samspills- og relasjonsorientert lederatferd og utviklingsorientert atferd. En fjerde atferdskategori kalt rollemodell er tillagt modellen basert på langvarig forsvarspraksis, se figur 1. Effektivt militær ledelse omfatter å være en god rollemodell mens man balanserer de tre metakategoriene på hensiktsmessig vis ved å innrette sin lederatferd basert på faktorer som blant annet teamsammensetning, kontekst og oppdragstype (Forsvarsstaben, 2020). Det teoretiske fundamentet for balansert lederatferd er hentet fra Yukl (2012) som i sin artikkel om effektiv lederatferd fremlegger en hierarkisk taksonomi av lederatferder basert på en oppsummering av over femti års forskning innen ledelsesfaget.

Denne hierarkiske taksonomien beskriver effektiv lederatferd i form av fire metakategorier med ulike hovedmål som adresserer ulike determinanter for ytelse. Disse er oppgaveorientert atferd, relasjonsorientert atferd, endringsorientert atferd og omgivelsesorientert atferd. Hver av disse metakategoriene inneholder ulike spesifikke komponentatferder som sammen oppnår formålet til kategoriene (Yukl, 2012). Balansert lederatferds tre metakategorier samsvarer med Yukl sine nesten verbatim, dog med små endringer som oppdragsorientert fremfor oppgaveorientert hvilket harmonerer bedre i en militær kontekst. Videre har Forsvaret valgt å utelukke omgivelsesorientert atferd fra sin modell basert på manglende presentasjon av data (Martinsen et al., 2019). Denne artikkelen vil basere seg på Forsvarets modell og benevnelser med utgangspunkt i beskrivelsene fra både Yukl (2012) og Forsvarsstaben (2020).

### ***Oppdragsorientert lederatferd***

Denne atferdskategorien skal sikre at personell, utstyr, og øvrige ressurser fordeles og benyttes effektivt til å styre og gjennomføre oppgavene som oppnår gruppens mål. De

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

spesifikke lederatferdene som tilhører kategorien er; 1) planlegging og organisering av arbeidet, 2) tydeliggjøring og avklaring av roller, mål og forventninger, 3) monitorering av arbeidet og 4) arbeidsrettet problemløsning (Yukl, 2012).

### *Samspills- og relasjonsorientert lederatferd*

Ledere benytter denne typen atferd til bygge tillit, fostre samarbeid og samhold, samt skape identifisering med gruppen og dens formål. Videre handler dem om å utvikle de menneskelige ressursene i gruppen i form av kunnskaper og ferdigheter. De spesifikke lederatferdene inkluderer; 1) støtte, 2) utvikling, 3) anerkjennelse og 4) myndiggjøring (Yukl, 2012)

### *Utviklingsorientert lederatferd*

Denne kategorien av atferd omhandler å forstå omgivelsene sine og tilpasse seg dem ved å gjøre nødvendige justeringer. Dette relaterer til lederens rolle som pådriver og fasilitator av endringsprosesser og som menings- og retningskapende aktør i endringsarbeidet. De spesifikke lederatferdene er 1) å være endringstalsmann, 2) endringsvisjonær, 3) oppmuntre innovasjon og 4) tilrettelegge for kollektiv læring. (Yukl, 2012).

### *Rollemodell*

Et siste viktig begrep relatert til balansert lederatferd er rollemodell. Dette begrepet baseres på Forsvarets lange praksis der egenskaper og atferd som integritet, selvoppofrelse og villighet til å tjene organisasjonen og nasjonen vektlegges. Rollemodellbegrepet sies å være systematisert gjennom utdanning, trening, øving, samt Forsvarets daglig virke og er en viktig del av Forsvarets kultur (Martinsen et al., 2019). Siden det å være rollemodell også handler om atferd, vil dette ha innvirkning på hvordan man utøver balansert lederatferd (Forsvarsstaben, 2020, s. 10). Slik atferd inkluderer å forbli tro mot seg selv og gruppens verdier, samt å vise integritet og samsvar mellom ord og handling. Å utvise skjønn, fleksibilitet og være hensynsfull mot gruppemedlemmer. En god rollemodell setter fellesskapets interesser foran

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

sine egne ved å utvise altruistisk atferd (Forsvarsstaben, 2020). Denne kategorien kan sådan tolkes å inneholde atferd relatert til lederens private atferd og fremtreden. Disse aspektene kan forstås som forutsetningen for utøvelsen av lederatferden i de andre kategoriene som i større grad relaterer til faktorer utenfor lederens direkte kontroll.

### **Et seleksjonsperspektiv på balansert lederatferd**

De ovennevnte metakategoriene og deres spesifikke komponentatferder er sammenfallende på flere måter og tidvis utfordrende å adskille konseptuelt. Fra et atferdsanalytisk perspektiv er flere av disse beskrivelsene av atferd ikke å regne som atferdsbeskrivelser, men som mentalistiske konstrukter. Holth (2001), redegjør for hvordan mentalistiske konstrukter innenfor psykologien ofte utgjør kategorifeil som for eksempel oppsummerende merkelapper. Beskrivelser av atferd på ulike reduksjonsnivåer fører ofte til utfordringer som forklaringsfiksjoner eller sirkulære forklaringer der en spesifikk atferd forklares med den samme atferden. Eksempelvis kan en på denne måten forklare at sersjanten var svært relasjonsorientert fordi at han ofte roset sine medsoldater. Videre forklares hvorfor han ofte roset sine medsoldater med at han var svært relasjonsorientert. Med slike forklaringer er det svært utfordrende å identifisere de faktiske forsterkningsbetingelsene som påvirker sersjantens atferd.

Disse analytiske utfordringene kan antas å være grunnet forskjellene i teoretisk og vitenskapsfilosofisk grunnlag mellom atferdsvitenskap og organisasjonspsykologi (Bucklin et al., 2000). Dette er ikke nødvendigvis en svakhet. De ulike perspektivene kan derimot komplimentere hverandre ved å studere fenomenet balansert lederatferd på ulike nivåer forutsatt at analysen forholder seg til ett forutbestemt nivå om gangen (Sandaker, 2010). Det kan derfor være nyttig å anvende en atferdsanalytisk fortolkning for å belyse atferden fra et atferdsvitenskapelig perspektiv som redegjør for de funksjonelle relasjonene mellom atferd, relevante miljøbetingelser og konsekvensene atferden produserer. En slik fortolkning befinner

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

seg mellom spekulasjon og eksperimentell analyse og kan være svært formålstjenlig i situasjoner med ufullstendige data, under omstendigheter som er for store eller komplekse til å kontrolleres eksperimentelt (Palmer, 1991). Videre muliggjør et slikt seleksjonsperspektiv anvendelsen av atferdsanalytisk teori, der operant betinging kan forstås som parallell til naturlig seleksjon og tilknytningen dette har til utvikling av sosial, samt kulturell praksis som beskrevet av Skinner (1981).

### ***Regelstyrt vs. Kontingensformet lederatferd***

Yukl og Gardner (2020) definerer ledelse som en spesiell menneskelig atferd utvist med hensikten å påvirke andres tenkning, holdninger og atferd. Menneskelig operant atferd kan forstås som funksjonelle relasjoner mellom atferd og miljøhendelser. Mer spesifikt hvordan atferdsmessige konsekvenser påvirker sannsynligheten for fremtidige forekomster av atferden under liknende omstendigheter gjennom en prosess kalt operant betinging (Staddon & Cerutti, 2003). Denne funksjonelle relasjonen kan visualiseres som en tre-terms kontingens  $S^D:R \rightarrow S^R$ , der en diskriminativ stimulus (SD) i miljøet foranlediger en atferden (R) og produserer en konsekvens (SR). Videre kan operant atferd inndeles i to typer som begge følger den samme prosessen. Disse er atferd som direkte formes av sine konsekvenser, altså kontingensformet atferd, og atferd som endres av verbale beskrivelser av kontingensene, kjent som regelstyrt atferd (Vaughan, 1989).

Regler er sådan verbale beskrivelser av kontingenser, eller kontingensspesifiserende stimuli (Skinner, 1969). Disse kan være private stimuli i form av tanker og selvsnakking, eller offentlige stimuli uttrykt muntlig, skriftlig, eller via tegn og er muliggjort av vår kapasitet til å delta i verbalsamfunn som i tur fremmer sosiale grupper og kulturell praksis. Disse kapasitetene fordrer kompleks menneskelig atferd, men er likefremt underlagt de samme funksjonelle relasjonene mellom atferd og miljø, da kjent som sosiale kontingenser fremfor naturlige. Regler utvikles gjennom disse sosiale kontingensene ved at atferd som tidligere har

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

ført til forsterkning eller straff videreføres til andre gjennom verbal atferd (Pierce & Cheney, 2017; Skinner, 1969).

Det er grunn til å tro at militær lederatferd både er regelstyrt og kontingensformet. Eksempelvis har et utdanningsløp ved en Forvarets skoler antakelig beskrevet tusenvis av kontingenser og instruert lederemner i hvilken atferd, under hvilke betingelser som leder til fordelaktige konsekvenser. Når lederen bruker denne kompetansen til selvinstruering, kan atferden kalles regelstyrt. Dessuten har antakelig trening, eksperimentering og arbeidserfaring som leder satt vedkommende i direkte kontakt med mangfoldige naturlige forsterkningskontingenser som har formet atferden.

Basert på Yukl og Gardner (2020) sin definisjon på ledelse kan en anta at en viktig funksjon av militær lederatferd er å påvirke underordnedes tenkning, holdning og atferd til å produsere ønskede konsekvenser i tråd med lederen, gruppens og organisasjonens mål. Det er de underordnedes atferd som er regelstyrt når de reguleres av lederens verbalatferd. Lederens formidling fungerer da som en SD som foranlediger lytterens atferd. Regler kan uttrykkes gjennom instruksjoner, råd, kommandoer eller påbud (Skinner, 1969). Eksempelvis kan et befal instruere soldater i hvordan en korrekt adskiller tjenestevåpenet sitt ved å beskrive atferden som må utføres for å oppnå den naturlige forsterkeren, adskilt våpen. Dersom befalet legger til en sosial straff som 15 burpies for å ikke klare det innenfor en gitt tidsramme den samme reglen en kommando. Hvorvidt reglen følges av lytteren eller ei avhenger i stor grad av lytterens læringshistorie med følgende av regler. Det samme kan sies om lytters relasjon til formidler, der læringshistorien med lytting til den spesifikke lederen påvirker sannsynligheten for regelfølgning (Malott, 1989). Eksempelvis kan trusler om inndragelse av helgepermisjon grunnet dårlig romvask oppfattes som tomme ord i lengden dersom dette aldri forekommer på tross av at vasken forblir dårlig. Likefremt kan den samme trusselen fra den strenge kompanisjefen, eller den høyt respekterte veteranen produsere resultater.

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

### Prosocial

Prosocial er en metodikk for gruppeutvikling og effektivisering av teams, tungt empirisk forankret i tre komplementære fagdisipliner. Henholdsvis evolusjonsbiologi med *multilevel selection* (MLS), Statsvitenskap i form av Elinor Ostroms kjernedesignprinsipper (CDP) for velfungerende grupper og kontekstuell atferdsvitenskap i form av *acceptance and commitment training* (ACT) ved anvendelsen av ACT-matrisen (Atkins et al., 2019).

Prosocial bygger sådan på antakelsen at egoisme utkonkurrerer altruisme innad i grupper, mens altruistiske grupper utkonkurrerer egoistiske grupper (Wilson & Wilson, 2007). En bør derfor vurdere anvendelsen av åtte kjernedesignprinsipper for velfungerende grupper, generalisert til å kunne anvendes av alle grupper eller grupper av grupper (Wilson et al., 2013), i samspill med ACT-matrisen (Hayes et al., 2012). Denne prosessen tar sikte på å øke den psykologiske fleksibiliteten til gruppemedlemmene ved å kartlegge deres individuelle og kollektive interesser og styre gruppen vekk fra egoistisk atferd og mot altruistisk atferd som er formålstjenlig med gruppens mål (Atkins et al., 2019).

### Multilevel Selection

Evolusjonsprosessene som danner grunnlaget for Darwins teori om naturlig seleksjon, altså variasjon, seleksjon og retensjon kan antas å eksistere på flere nivåer samtidig. Dette oppsummeres i teorien om *multilevel selection* (Wilson & Wilson, 2007). Ved å anvende Darwins teori på flere nivåer, fra celler til mennesker til hele nasjoner kan en forklare det fundamentale problemet tilknyttet naturlig seleksjon, nemlig altruistisk atferd. Altruistisk atferd innebærer at individer handler til fordel for andre på bekostning av seg selv. Sosial atferd som ærlighet, veldedighet eller mot kan være direkte motsetninger til selvopprettholdende atferd, eller egoistisk atferd (Wilson og Wilson (2007)., eksempelvis ved å ofre både liv, helse og reproduksjonsmuligheter ved å delta i internasjonale operasjoner og befinne seg i aktive krigssoner. Skinner (1981), beskriver hvordan atferd kan sees i

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

sammenheng med seleksjon av konsekvenser på flere nivåer. Respondent atferd selekteres gjennom genetisk reproduksjon på det fylogenetiske nivået og operant atferd selekteres på det ontogenetiske nivået gjennom individuell operant betingning basert på konsekvensene individets atferd produserer. Det tredje nivået er kulturell seleksjon der operant atferd som verbalatferd muliggjør overføring av individers læringshistorie som i tur muliggjør evolusjon av sosiale miljøer og kulturer. Eksempelvis et individs oppdagelse og formidling av en ny stridsteknikk som førte i at troppen vant slaget. Senere en kjent praksis i hele Forsvaret som resulterte i en forbedring i organisasjonens kollektive tilpasning til omgivelsene og kampkraft.

### **Ostroms åtte kjernedesignprinsipper**

Ellinor Ostrom brukte store deler av sin karriere på å studere utnyttelsen av *common pool resources*, altså begrensede fellesressurser som beiteområder, vannkilder, fiskevann, skog etc. Gjennom sitt arbeid utledet hun åtte *core design principles* for velfungerende grupper som begrenser utfoldelsen av egoistisk atferd og innen-gruppeseleksjon. Grupper som anvender disse prinsippene enten helt eller delvis, bevisst eller ubevisst og tilpasset sine omgivelser klarer i større grad å samhandle på hensiktsmessige og altruistiske måter (Ostrom, 1990). Gjennom et samarbeid med David Sloan Wilson og Michael E. Cox ble så disse åtte kjerneprinsippene generalisert til å gjelde alle typer grupper ved å demonstrere hvordan de relaterer til fundamentale evolusjonsprinsipper, samt hvordan de kan anvendes mot et bredt spekter av ulike grupper til å forbedre samhandling (Wilson et al., 2013). Styrken til Ostroms prinsipper baserer seg ikke på innovasjon eller presisjon, da de fleste grupper mer eller mindre bevisst allerede praktiserer flere av prinsippene. De muliggjør derimot kultur- og retningsgivende arbeid nettopp fordi de er generelle og sådan anvendbare på alle nivåer fra små, lokale teams til global skala (Atkins et al., 2019). Videre følger en kort gjennomgang av hvert prinsipp.

***CDPI: Sterk gruppeidentitet og forståelse av formål***



## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

Grupper defineres av deres identitet og formål. Grupper fungerer best når det er tydelig hvem som er medlemmer av gruppen, og hvem som ikke er det. Hva som definerer medlemskapet og hvilke normer og regler som styrer gruppens handlinger og intern samhandling. Dessuten vil et tydelig definert og kommunisert formål, særlig dersom det oppleves som verdifullt og meningsfullt kunne effektivisere gruppens fungering. En sterk følelse av delt mening og identitet kan oppleves som meget tilfredsstillende og føre til dype bånd og sterkt samhold som underbygger altruistisk atferd og velferd både sosialt og i sammenheng med oppgaveutførelse og måloppnåelse. Samhold og måloppnåelse kan også anees å ha et gjensidig avhengighetsforhold der sterkt samhold fører til bedre resultater og visa versa (Atkins et al., 2019).

### ***CDP2: Rettferdig fordeling av innsats og utbytte***

Innsatsen og bidraget en legger inn i gruppen bør være forholdsmessig lik det en mottar i utbytte. Uproporsjonal fordeling av gruppens ressurser, enten i form av materielle, sosiale eller øvrige goder kan raskt medføre misnøye blant gruppemedlemmene. Oppfattelsen av rettferdighet i denne balansen er essensiell for å sterke gruppeprestasjoner da distribusjonsrettferdighet kan ha stor påvirkning på sentrale faktorer ved gruppen som tillit, motivasjon, samarbeidsvilje og trivsel. Rettferdighet kan være et noe uklart begrep med ulike tolkninger blant gruppemedlemmer. Dialog og åpenhet rundt temaer som fordeling av arbeid, kompensasjon, rolleforståelse og ansvar er derfor nyttige virkemidler for å sikre at gruppemedlemmene opprettholder altruistisk atferd, fremfor å ta ut mer enn en tilfører gruppen (Atkins et al., 2019).

### ***CDP3: Rettferdig og inkluderende beslutningstaking***

De beste beslutningene gjenspeiler ofte kompleksiteten i oppgaven eller problemet som en står ovenfor. Ulike perspektiver og kompetanse blant gruppens medlemmer kan styrke dette arbeide ved å tilføre mangfold i beslutningsprosessene. Videre må ofte samtlige

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

gruppemedlemmer stå i beslutningen og utfallet som medfølger. For at motivasjon, forpliktelse og trivsel skal opprettholdes er inkludering av gruppemedlemmene og delegering av kontroll viktige mekanismer. Mer autoritære beslutningsprosesser kan også være formålstjenlig, men vil på sikt kunne føre til mistriivsel, lavere engasjement og dårligere resultatoppnåelse dersom gruppemedlemmene opplever urett for eksempel i form av ekskludering, favorisering av enkelte medlemmer eller lav selvbestemmelsesrett (Atkins et al., 2019)

### ***CDP4: Monitorering av avtalt atferd***

Det er større sannsynlighet for at egoistisk atferd forekommer dersom det ikke eksisterer mekanismer for monitorering av avtalt atferd. Unyttig atferd som ikke tjener gruppens mål, kan lettere gå uoppdaget og gruppemedlemmenes ansvar ovenfor hverandre kommer sjeldnere til syne. Typisk er monitorering et lederansvar og en naturlig del av en lederrolle, men slik ovenfra- og ned overvåking kan også medføre negative effekter i form av følelser av mistillit, misnøye og tvang. Ved å flytte monitorering og oppfølging til gruppens medlemmer gjennom åpenhet og dialog rundt hverandres arbeid og ansvarsområder kan det kontinuerlige oversynet av gruppens kollektive arbeid synliggjøres, samtidig som negative effekter forbundet med tvang og overvåkning minimeres. Dette kan for eksempel gjøres gjennom morgenmøter, eller andre typer interaksjoner der kolleger deler og synliggjør arbeidshverdagen sin (Atkins et al., 2019).

### ***CDP5: Gradert respondering på nyttig og unyttig atferd***

For å oppnå de beste resultatene for gruppen er det en forutsetning at gruppemedlemmene handler på hensiktsmessige måter i tråd med gruppens mål. Det er derimot svært sannsynlig at en eller flere gruppemedlemmer enten bevisst eller ubevisst utviser atferd som er unyttig eller destruktiv for gruppen på sikt. Dersom nyttig atferd ikke forsterkers kan en også anta at forekomsten av disse vil reduseres over tid. Velfungerende grupper bør

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

derfor inneha mekanismer som både promoterer ønskelig atferd og sanksjonerer unyttig atferd som skaper forutsigbarhet og øker kompetansen rundt hensiktsmessig atferd for gruppen.

Disse responsene bør samsvare med atferdens konsekvenser for gruppen og følge en forutsigbar opptrapping ved gjentakende forekomster. Dessuten bør responsene fokusere på å forme konstruktiv atferd gjennom positiv forsterkning (Atkins et al., 2019)

### ***CDP6: Rask og rettferdig konflikthåndtering***

Engasjerte individer som oppfører seg autentisk er ønskelig for gruppen, men begrenset informasjon, ulike personligheter og preferanser, samt forskjellige interesser vil uunngåelig medføre konflikter, enten i form av sakskonflikter, personkonflikter eller begge. Det er derfor ønskelig å håndtere slike konflikter på en rask og rettferdig måte som ivaretar gruppemedlemmene og deres evne til samarbeid. I denne sammenhengen kan det lønne seg å planlegge for eventuelle konflikter og etablere konstruktive prosesser og mekanismer for konflikthåndtering. Ved siden av dette er gruppemedlemmenes intra- og interpersonelle ferdigheter, samt kommunikasjonsferdigheter viktige kapasiteter å øke for å sikre god konflikthåndtering (Atkins et al., 2019)

### ***CDP7: Autoritet til selvstyring***

Dette prinsippet flyttet fokuset fra de interne forholdene i gruppen til gruppens eksterne relasjoner. De fleste grupper tilhører som regel et større system, eksempelvis en kollokviegruppe i en skoleklasse, en butikfilial i et konsern, eller et prosjektteam i en bedrift. For å muliggjøre høypresterende grupper trengs tilstrekkelig med autonomi til å tilpasse seg sine omgivelser og implementere prinsipp 1 til 6 uten overdreven styring utenifra. Grupper må som oftest forholde seg til eksterne aktører for eksempel i form av retningslinjer, lover og regler. Dersom disse blir for styrende og begrensende for gruppens handlingsrom og evne til selvstyring vil gruppen i mindre grad kunne utnytte sine ressurser i sin lokale kontekst optimalt (Atkins et al., 2019)

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

### *CDP8: Samarbeidsrelasjoner med andre grupper*

Atkins et al. (2019), beskriver dette siste prinsippet som et metaprinsipp. Fra den minste gruppe på laveste til nivå til grupper av grupper, skalert opp til globale systemer. Det er ikke tilstrekkelig at én gruppe implementerer prinsippene 1 til 7, da dette kan medføre at denne ene gruppen presterer i seg selv, men i den videre konteksten vil gruppen kunne møte utfordringer i relasjon til andre grupper gjennom dårlige samarbeidsrelasjoner som hemmer prestasjoner. For å skape systemisk effektivitet, eksempelvis en høypresterende organisasjon, bør flere grupper som samarbeider om mål innordne seg de samme kjerneprinsippene for å sikre smidig og effektiv samhandling på systemnivå.

### **Aksept- og forpliktelsestrening**

Aksept- og forpliktelsestrening (ACT) er en retning innen kognitiv terapi som brukes utenfor klinisk praksis til å jobbe med mindfulness, aksept og ferdigheter (Hayes et al., 2012). ACT kan benyttes individuelt og kollektivt for å kartlegge interesser, hindringer og områder for endring både for individet og gruppen. Treningen bidrar til økt fleksibilitet ved at deltakere tar et skritt tilbake og får nye perspektiv på sin egen funksjon og bidrag i gruppesammenheng. Slike perspektiver kan frembringe ny bevissthet rundt atferden til gruppe-medlemmene og konsekvensene den produserer slik at gruppen i felleskap kan selektere for atferd som er mest mulig hensiktsmessig med gruppens mål og verdier (Atkins et al., 2019).

ACT-matrisen er et individuelt og kollektivt kartleggingsverktøy utformet som to kryssende akser (se figur 2). Den vertikale aksene omfatter observerbar atferd øverst og privat atferd som tanker, verdier og følelser nederst, mens den horisontale aksene omfatter atferd som leder vekk fra det en ønsker seg på venstre side og atferd som leder mot det en ønsker seg på høyre side. Sammenlagt utgjør matrisen fire kvadranter. 1) Inside-Mot, altså privat atferd som leder mot ønskelig tilstand. Denne kvadranten befinner seg nederst til høyre. Nederst til

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

venstre er 2) Innside-Vekk. Øverst til venstre finner vi 3) Utside-Vekk, altså den observerbare atferden som er sammenkoblet med den foregående kvadranten. Avslutningsvis er kvadrant 4) Utside-Mot øverst til høyre som er observerbar atferd som leder mot ønsket mål. En gjennomfører gjerne kartleggingen i kronologisk rekkefølge, men det er stor grad av fleksibilitet i gjennomføring. En fasilitator bistår også deltakerne i prosessen med å identifisere og beskrive atferden, samt vise sammenhengen mellom atferdsbeskrivelsene. Det første steget er å gjennomføre den individuelle matrisen for å identifisere individuelle interesser. Deretter følger den kollektive matrisen der gruppen samlet deler sine verdier, styrker, svakheter og sårbarheter og sammen integrerer sine individuelle interesser med resten av gruppens. På denne måten kan en lage en kollektiv bevissthet rundt hverandres private tanker og bygge felles identitet og formål mens de lager et veikart for hvordan de kan oppnå gruppens mål (Atkins et al., 2019).

Formålet med øvelsen er å øke gruppemedlemmenes og gruppens kollektive psykologiske fleksibilitet. Dette er et begrep som viser til evnen å være tilstede i øyeblikket, være bevisst på egne tanker, følelser og verdier og kunne tilpasse seg endringer ved å handle hensiktsmessig i tråd med gruppens og egne mål (Hayes et al., 2012). Psykologisk infleksibilitet kan nemlig påvirke gruppens effektivitet ved at individer handler uhensiktsmessig eller mot gruppens mål. Eksempelvis har gruppen et medlem som aldri tar opp ting eller bidrar på møter. Etter gjennomføring av den individuelle matrisen fastslår vedkommende at grunnen er kjeft og latterliggjøring i sin forrige jobb som medførte frykt for å ta ordet i møter. Dette tas så opp i under den kollektive øvelsen hvor det også viser seg at et annet gruppemedlem også deler denne frykten og derfor bruker overdrevent mye tid på møteforberedelser. Videre beslutter gruppen at det ikke skal kjeftes eller gjøres narr i møter og at det heller skal aktivt spørres om meninger og fostres psykologisk trygghet. I etterkant av øvelsen har det første gruppemedlemmet deltatt med gode innspill i flere møter og det andre

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

medlemmet fått mye mer tid til andre oppgaver enn møteforberedelser.

Videre følger metodekapittelet der det redegjøres for bruken av kjerneprinsippene og ACT-matrisen som rammeverk for strukturerte intervjuer i samspill med en tematisk analyse av den observerbare lederatferden fra hvert CDP innenfor forsvarets modell for balansert lederatferd.

### **Metode**

#### **Utvalgsprosedyre**

I prosessen med å identifisere relevante og interesserte samarbeidspartnere ble en e-post med en beskrivelse av prosjektet utarbeidet. Den redegjorde for det underliggende teoretiske fundamentet til Prosocial og metodens relevans for effektivisering av grupper. Etter en lengre utveksling med Forsvarets høyskole inngikk vi et forskningssamarbeid. Min kontaktperson fra Forsvaret bekler en stilling som hovedlærer ved Forsvarets stabsskole og var interessert i å delta. I tillegg fasiliterte han rekrutteringen av ytterligere lærere tilknyttet ledelsesfaget ved Forsvarets skoler som ble kontaktet over E-post med informasjonsskriv om prosjektet og deltakelse. Til slutt var totalt fem lærere villige til å delta i perioden februar og mars 2022.

#### **Deltakere**

Samtlige deltakere bekler stillinger som lærere tilknyttet lederutdanningene i Forsvaret. to fra luftkrigsskolen, én fra sjøkrigsskolen, én fra hærens krigsskole og én fra Stabsskolen. Av de fem deltakerne er én sivilt ansatt, mens de andre fire andre bekler militære stillinger. Kjønnbalansen mellom deltakerne var to kvinner og tre menn. Felles for samtlige deltakere er at de har mangeårig tilknytning til Forsvaret og har jobbet med ledelsesfaget i en militær kontekst over mange år. Deltakelsen var basert på frivillighet og interesse og deltakerne kunne når som helst trekke seg uten konsekvenser.

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

### **Design, datainnsamling, setting og materiell**

Datainnsamlingen ble gjennomført som et strukturert intervju basert på utvalgte Prosocial-moduler modifisert til dette formålet. Herunder den individuelle ACT-matrisen og CDP-undersøkelse tilpasset til intervjuet. Grunnet forhold og restriksjoner tilknyttet Covid-19 pandemien eksisterte det usikkerhet rundt praktisk gjennomføring av intervjuene. Videre var geografisk plassering en utfordring da luftkrigsskolen befinner seg i Trondheim og Sjøkrigsskolen i Bergen. På bakgrunn av disse forholdene ble samtlige intervjuer gjennomført digitalt. Til dette formålet ble videokonferanseverktøyet MS Teams benyttet. Fasilitator gjennomførte samtlige intervjuer fra sitt hjemmekontor mens deltakerne gjennomførte intervjuene fra sine respektive kontorer. Nødvendig materiell som matriser, spørreundersøkelser og presentasjoner relatert til Prosocialmetoden, teori og praktisk informasjon ble hentet fra [www.prosocial.world](http://www.prosocial.world), og oversatt til Norsk. Dette ble formidlet via MS Power Point gjennom skjermdelingsfunksjonen i MS Teams.

### **Prosedyre**

Samtlige av deltakerne ble invitert til hvert sitt teams-møte med fire timers varighet basert på individuell tilgjengelighet. Innledningsvis ble deltakerne fortalt at deres deltakelse er anonym og at dataene fra intervjuet vil behandles konfidensielt. I tillegg ble det forespurt samtykke deltakelse og opptak av intervjuet i henhold til godkjent meldeskjema fra Norsk senter for databehandling (NSD) med referansenummer 393082, og Forsvarets forskningsnemnd. Etter muntlig samtykkeerklæring ble de presentert en agenda for intervjuet med en kort presentasjon av prosjektet. Videre ble de presentert det empiriske grunnlaget for Prosocialmetoden, herunder MLS, CDP og ACT med en eksempelgjennomgang av ACT-matrisen (se figur 2.) og forklaring av dimensjonene Utside/Innside, Vekk/Mot og de fire tilhørende kvadrantene.

Før selve intervjuet startet ble deltakerne instruert i at de ønskes å respondere som

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

representant fra Forsvarets Høgskole og at videre respondering skal foregå innenfor rammen av hva de forsøker å lære studenter ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner. Formålet med denne spesifiseringen var et forsøk på å minimere deltakernes egne bias og meninger for å fremme en helhetlig besvarelse rotet i pensum og praksis hos Forsvaret. I tillegg var formålet med intervjuet å fange opp hva som leder vekk fra eller mot effektiv lederatferd og praksis hos militære ledere i hele organisasjonen. Studentene ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner kan antas å være et egnet mål på dette da de under utdanningen ikke har spesialisert seg innenfor en spesifikk rolle eller avdeling eller ervervet særlig med arbeidserfaring.

Etter forklaring og spesifiseringer av rammene og strukturen i intervjuet fulgte en kort presentasjon av CDP1. Deretter fullførte respondenten en individuell ACT-matrise tilhørende prinsippet i rekkefølgen; 1) Innside-Mot, 2) Innside-Vekk, 3) Utside-Vekk, 4) Utside-Mot). Det ble presisert at deltaker fritt kan veksle mellom de fire kvadrantene underveis i besvarelsen. Fasilitator bisto deltaker med utfyllelse og plassering av utsagn. Fasilitator bisto også deltaker med å se sammenhenger i utsagn og stilte åpne, samt konkretiserende oppfølgingsspørsmål gjennom øvelsen for å støtte prosessen. I tillegg ble det jevnlig presisert at svarene tilhører deltaker og at de alltid skulle si ifra dersom de opplevde at et utsagn nedskrevet av fasilitator ikke samsvarte med deltakers intensjon eller mening. ACT-matrisen ble utfylt i et lysbilde på MS Power Point ved hjelp av skjermdelingsfunksjonen på MS Teams og fungerte sådan som en digital tavle der deltaker kunne se besvarelsen sin underveis.

Ved fullført matrise, som definert av deltaker ble en tilpasset versjon av CDP-undersøkelsen presentert. Deltaker ble bedt om å rangere prinsippets relevans og kompatibilitet på følgende skala; 1 svært lav, 2 lav, 3 hverken eller, 4 høy og 5 svært høy. Deretter ble det spurt om fordeler og ulemper ved å benytte prinsippet og om de hadde noen øvrige kommentarer til prinsippet. Undersøkelsen ble også besvart i et lysbilde på MS Power Point gjennom skjermdelingsfunksjonen på MS Teams.



## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

Videre fulgte de etterfølgende kjerneprinsippene i suksessiv rekkefølge i henhold til samme prosedyre som beskrevet ovenfor. Det ble ikke satt en tidsgrense for gjennomføring og progresjonen gjennom prinsippene fulgte sådan deltakers ønsker og behov. deltaker kunne veksle fritt mellom de ulike matrisene og spørreundersøkelsene tilhørende prinsippene dersom de ønsket å endre, fjerne, eller legge til elementer ved besvarelsen sin.

Etter fullført besvarelse av CDP8 ble deltaker presentert en siste spørreundersøkelse i liknende format som tidligere, men denne gangen relatert til Prosocial som helhet fremfor et spesifikt CDP. De ble da bedt om å rangere relevansen og kompatibiliteten mellom Prosocial og militær ledelse på samme skala som tidligere, samt dele sine tanker rundt Prosocialmetoden og tillegge øvrige kommentarer.

### **Analyse**

Dataene i denne artikkelen ble analysert ved å benytte *mixed methods*, altså kombinerte forskningsmetoder som sammenkobler og integrerer både kvalitative og kvantitative data (Sandelowski, 2014). Spørreundersøkelsene var utarbeidet for å innhente både kvantitative data på ordinalnivå og kvalitative meningsutsagn. Videre er analysen av ACT-matrisene basert på en teorigrevet tematisk analyse av verbalatferden befinnende i kvadrant 3 "Utside-Vekk" og kvadrant 4 "Utside-Mot", fra samtlige av ACT-matrisene tilhørende de åtte kjernedesignprinsippene. Deretter ble forekomstene av verbalatferd tilhørende hvert tema kvantifisert for å transformere de kvalitative dataene til kvantitative (Sandelowski, 2014). Kvadrant 1 "Innside-Mot" og 2 "Innside-vekk" er ikke analysert på bakgrunn av deres interne orientering som gjør dem utfordrende å analysere deduktivt i rammen av temaene. Disse kvadrantene var likefremt instrumentelle til å identifisere og kartlegge den synlige lederatferden tilhørende hvert av prinsippene.

Temaene benyttet i analysen er basert på balansert lederatferd (Forsvarsstaben, 2020), samt de underliggende atferdstaksonomiene hentet fra Yukl (2012). Den endelige tematiske

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

inndelingen ble derfor; 1) Oppdragsorientert atferd, 2) Samspillsorientert atferd, 3) Utviklingsorientert atferd, 4) Rollemodellatferd og 5) Ukategorisert atferd. Disse temaene er allerede definert og operasjonalisert ovenfor, foruten ukategorisert atferd. Denne kategorien er utformet for å fange alle utsagn som enten ikke utgjør atferdsbeskrivelser, eller utsagnene som er for uspesifikke til å tydelig tilhøre en av de andre kategoriene

### **Interrater-agreement**

For å bedre kunne vurdere reliabiliteten til analysen ble en *interrater-agreement* prosedyre gjennomført for å se nærmere på grad av samsvar mellom analyser. En medstudent ble derfor presentert en oversikt over kategoriene fra balansert lederatferd med beskrivelser. Deretter ble han instruert til å kategorisere utsagnene fra ett vilkårlig CDP som utgjør rundt 15% av datasettet. Etter fullført analyse ble resultatene sammenliknet ved å regne ut totalt antall likt kategoriserte utsagn delt på totalt antall utsagn. Resultatet av denne målingen ble 82% samsvar mellom analysene.

### **Resultat**

Forskningsspørsmålet for denne oppgaven søker å besvare relevansen og kompabiliteten for Prosocial i en militær kontekst. På bakgrunn av dette har respondentene gjennomført en tilpasset Prosocial-prosess inkludert en teoretisk gjennomgang av metoden og en kort innføring i hvert CDP. Besvarelsen ble så tilknyttet hvert enkelt CDP med en individuell gjennomgang av ACT-matrisen før en kort spørreundersøkelse i sammenheng med kjerneprinsippet. Spørreundersøkelsen muliggjorde innsamling av kvantitative data tilknyttet gjennomsnittlig skåre for relevans og kompabilitet for hvert CDP langs skalaen; 1 svært lav, 2 lav, 3 hverken eller, 4 høy og 5 svært høy, se figur 5. I tillegg ble kvalitative utsagn rundt fordeler, ulemper og øvrige forhold innsamlet. De utfylte ACT-matrisene muliggjorde en analyse av de ulike atferdskategoriene tilknyttet balansert lederatferd, altså oppdragsorientert, samspillsorientert, utviklingsorientert og rollemodell, samt en kategori kalt ukategorisert for

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

atferdsutsagn som ikke passet i de øvrige kategoriene Disse funnene ble så kvantifisert basert på frekvens og omgjort til prosenttall for å indikere den relative størrelsen for hver av kategoriene innenfor hvert prinsipp, se figur 3 for «vekk fra» og figur 4 for «mot» effektiv militær ledelse. Videre følger en gjennomgang av resultatene tilknyttet hvert av de åtte kjernedesignprinsippene.

### **CDP1: Sterk gruppeidentitet og forståelse av formål**

Svarene fra spørreundersøkelsen ga en gjennomsnittlig skåre på fem for prinsippets relevans og fire for kompabilitet i en militær kontekst. Fordeler ble omtalt som «kan være med å bygge robusthet og bevissthet rundt profesjonen» og «du vinner krigen». Ulemper som ble tatt opp var blant annet «gruppetenkning» og «usunn konkurranse med andre grupper». Øvrige kommentarer inkluderte «vi må være i stand til å heve perspektivet og se helheten, i tillegg til vår egen gruppe og våpengren». Atferdsutsagnene fra ACT-matrisens kvadrant 3. «Utside-Vekk» ble analysert og fordelt på følgende vis. Oppdragsorientert, fem forekomster som utgjør 21% av totalt antall forekomster. Samspillsorientert, 9, 38%. Utviklingsorientert, 1, 4%. Rollemodell, 9, 38%. Utsagnene fra kvadrant 4. «Utside-Mot» fordelte seg på følgende vis. Oppdragsorientert, 3 forekomster, 12% av totalt antall forekomster. Samspillsorientert, 12 forekomster, 46% av total, Utviklingsorientert, 6 forekomster, 23%. Rollemodell, 5 forekomster, 19% av total.

### **CDP2: Rettferdig fordeling av innsats og utbytte**

Spørreundersøkelsen gav en gjennomsnittlig skåre på tre for prinsippets relevans og 3.4 for kompabilitet i en militær kontekst. Fordeler inkluderte «bruke mindre energi på interne prosesser i laget» og «bedre utnyttelse av ressurser». Uttalte ulemper var «kan bli overdrevent fokus på likhet og rettferdighet fremfor bidrag» og en øvrig kommentar var «dette krever godt lederskap i form av en robust leder som tåler at noen stiller spørsmålstegn ved fordelingen/beslutningen». Atferdsutsagnene fra kvadrant 3. ble fordelt slik.

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

Oppdragsorientert, tre forekomster, 13% av totalt antall forekomster. Samspillsorientert, 10, 43%. Utviklingsorientert, 2, 9%. Rollemodell, 8, 35% av totale forekomster. Kvadrant 4. gav følgende resultater, se figur 4. Oppdragsorientert, 7, 31%. Samspillsorientert, 8, 35%.

Utviklingsorientert, 1, 4%. Rollemodell, 7, 30%.

### **CDP3: Rettferdig og inkluderende beslutningstaking**

Spørreundersøkelsen gav en gjennomsnittlig skåre på 5 for prinsippets relevans og 4.2 for kompatibilitet. Uttalte fordeler og ulemper inkluderte «høy situasjonsforståelse og kloke beslutninger» og «det lar seg ikke alltid gjøre i praksis og krever en viss robusthet å stå i». En øvrig kommentar inkluderte «Beslutningstaking er veldig kontekststøttet. Beslutninger i Forsvaret kan handle om liv og død, også for mange andre enn seg selv og gruppa».

Atferdsutsagnene fra kvadrant 3. ble fordelt slik; oppdragsorientert, 10 forekomster, 42% av totalt antall forekomster. Samspillsorientert, 10, 42%. Utviklingsorientert, 1, 4%.

Rollemodell, 2, 12% av totale forekomster. Kvadrant 4. gav følgende resultater.

Oppdragsorientert, 11, 46%. Samspillsorientert, 11, 46%. Utviklingsorientert, 1, 4%.

Ukategorisert 1, 4%. Utsagnet «kommunikasjon» var for uspesifikt til å kategoriseres.

### **CDP4: Monitorering av avtalt atferd**

Spørreundersøkelsen gav en gjennomsnittlig skåre på 4 for prinsippets relevans og 3.6 for kompatibilitet. Uttalte fordeler var «Skaper retning, samhandling, forpliktelse og åpenhet» og «skalper arenaer for læring og forbedring». Ulemper inkluderte «kan føre til et kontrollregime med mistillit» og «kan skape falsk trygghet i systemet». Atferdsutsagnene fra kvadrant 3. ble fordelt slik; oppdragsorientert, 8 forekomster, 33% av totalt antall forekomster. Samspillsorientert, 9, 38%. Utviklingsorientert, 1, 4%. Rollemodell, 6, 25% av totale forekomster. Kvadrant 4. fordelte seg slik; oppdragsorientert, 14, 50%.

Samspillsorientert, 9, 32%. Utviklingsorientert, 2, 7%. Rollemodell, 3, 11%.

### **CDP5: Gradert respondering på nyttig og unyttig atferd**

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

Spørreundersøkelsen gav en gjennomsnittlig skåre på 4.2 for prinsippets relevans og 3.6 for kompabilitet. En uttalt fordel var «konsekvensene av atferd blir tydelig, og det blir en tydelig konsekvenskultur som former atferden videre». En ulempe var «kan bli veldig transaksjonsbasert». En øvrig kommentar inkluderte «ja, dette er nødvendig, men det passer ikke så godt til oppdragsbasert ledelse som er mer orientert rundt transformasjonsledelse fremfor transaksjonsledelse». Atferdsutsagnene fra kvadrant 3. ble fordelt slik; oppdragsorientert, 4 forekomster, 25% av totalt antall forekomster. Samspillsorientert, 7, 44%. Rollemodell, 5, 31% av totale forekomster. Kvadrant 4. ble fordelt på følgende vis. Oppdragsorientert, 9, 43%. Samspillsorientert, 6, 28%. Rollemodell, 5, 24%. Ukategorisert, 1, 5%.

### **CDP6: Rask og rettferdig konflikthåndtering**

Spørreundersøkelsen gav en gjennomsnittlig skåre på 5 for prinsippets relevans og 3.8 for kompabilitet. Fordeler inkluderte «opprettholde fremdrift og gjøre gruppen mer robust» og «skaper større trivsel og vekst». Uttalte ulemper inkluderte «dersom det viktigste er å få slutt på en konflikt fremfor å løse opp i det som er den underliggende årsaken så kan dette skape grobunn for noe som er enda verre på sikt». En øvrig kommentar var «Dette er et tema som vi ikke har tid til å undervise i innenfor militært lederskap på krigsskolen og derfor ikke prioriterer. Dette kan føre til dårligere kompetanse innenfor arbeidslivets spilleregler og leders ansvar i konflikter. Atferdsutsagnene fra kvadrant 3. ble fordelt slik; oppdragsorientert, 9 forekomster, 39% av totalt antall forekomster. Samspillsorientert, 11, 48%. Rollemodell, 3, 13% av totale forekomster. Kvadrant 4. gav følgende fordeling. Oppdragsorientert, 14, 50%. Samspillsorientert, 6, 22%. Utviklingsorientert, 2, 7%. Rollemodell, 6, 21%.

### **CDP7: Autoritet til selvstyring**

Spørreundersøkelsen gav en gjennomsnittlig skåre på 4.8 for prinsippets relevans og 4 for kompabilitet. Uttalte fordeler var «du vinner krigen ved å få høyere operasjonstempo enn

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

fienden» og «øker motivasjonen og mestringstroen til gruppene». Ulemper var blant annet «kan bli ukoordinert» og «personer med stort kontrollbehov bør ikke lede slike grupper». En øvrig kommentar var «Her er vi i kjernen av det å kunne løse oppdraget ved å forstå intensjonen og samhandle for å løse det». Atferdsutsagnene fra kvadrant 3. ble fordelt slik; oppdragsorientert, 5 forekomster, 22% av totalt antall forekomster. Samspillsorientert, 10, 44%. Utviklingsorientert, 4, 17%. Rollemodell, 3, 13%. Ukategorisert, 1, 4% «ledelsen etterspør hele tiden informasjons» forstås som atferd fra leder utenfor gruppen. Kvadrant 4. gav følgende resultater. Oppdragsorientert, 8, 36%. Samspillsorientert, 3, 14%. Utviklingsorientert, 8, 36%. Rollemodell, 2, 9%. Ukategorisert, 1, 5%. «kommunisere 360°» kan relatere til flere kategorier.

### **CDP8: Samarbeidsrelasjoner med andre grupper**

Spørreundersøkelsen gav en gjennomsnittlig skåre på 4.8 for prinsippets relevans og 4.4 for kompatibilitet. Uttalte fordeler var «samhold og læring i hele organisasjonen» og «Forvarets profesjon er bygd opp rundt horisontalt og vertikalt samarbeid». Ulemper inkluderte blant annet «kan gå på bekostning av samholdet og identiteten til gruppen» og «kan for stort og tungrodd, ting tar lang tid og blir vanskelig». Atferdsutsagnene fra kvadrant 3. ble fordelt slik; oppdragsorientert, 4 forekomster, 17% av totalt antall forekomster. Samspillsorientert, 10, 44%. Utviklingsorientert, 2, 9%. Rollemodell, 7, 30% av totale forekomster. Kvadrant 4. gav følgende resultater. Oppdragsorientert, 7, 28%. Samspillsorientert, 9, 36%. Utviklingsorientert, 3, 12%. Rollemodell, 5, 12%. Ukategorisert, 1, 4%.

### **Prosocial**

Spørreundersøkelsen gav en gjennomsnittlig skåre på 4.4 for Prosocialmetodens relevans for militære ledere og 4.2 for kompatibilitet med en militær kontekst, se figur 3. På spørsmål om respondentenes tanker rundt Prosocial kom uttalelser som «svært interessant» og

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

«skulle gjerne lært mer», sammen med uttalelser som «det er sterkt koblet opp mot oppdragsbasert ledelse og sådan relevant» og «kan ha ulik kompatibilitet og nytteverdi i ulike deler av Forsvaret og ulike situasjoner». Videre kom det frem at «dersom kadetter eller uerfarne som mangler erfaring og knagger, så ville jeg ventet til 3. året da de har mer erfaring og kjennskap til hverandre og profesjonen» og «krever at deltakere har arbeidserfaring tror jeg». Det ble også uttalt «vi må ha disse åtte elementene for å løse oppdragene og vinne krigen, ikke for å øke trivsel og ha det hyggelig. Vi skal lære fortere enn fienden» og «det er dette vi holder på med på sjøkrigsskolen vi bruker bare andre ord og begreper» Videre følger en diskusjon av disse resultatene opp mot studiens forskningsspørsmål og teoretiske grunnlag.

### Diskusjon

Formålet med dette prosjektet var å undersøke relevansen og kompatibiliteten til Prosocial som metode for effektivisering av grupper innenfor en militær kontekst. Det ble i denne sammenhengen innhentet kvalitative- og kvantitative data etter gjennomgangen av hvert av de åtte kjerneprinsippene og gjennomføring av den tilknyttede ACT-matrisen. Disse dataene benyttes til å diskutere relevans og kompatibilitet fra et kvantitativt perspektiv (se figur 5), samt underbygge denne diskusjonen med kvalitative utsagn. Videre ble dataene fra ACT-matrisene sammenfattet og analysert i henhold til kategoriene og definisjonene hentet fra Yukl (2012) og Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020). Denne analysen muliggjorde en sammenlikning av balansen mellom de ulike atferdskategoriene i form av relative størrelser basert på antall responser innenfor hver kategori tilknyttet hvert CDP. Analysen ble både gjennomført på observerbar atferd som leder vekk fra mål (se figur 3), og observerbar atferd som leder mot målet (se figur 4). Dette muliggjorde videre en sammenlikning av hvilken type atferd som forekommer oftest ved ineffektiv militær ledelse, og hvilken type atferd som er mest fremtredende ved effektiv militær ledelse. Resultatene fra denne delen av studien brukes til å underbygge kompatibiliteten mellom Prosocial og eksisterende teori på militært lederskap

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

ved å kontekstualisere balansert lederatferd i rammeverket av de åtte kjerneprinsippene, kombinert med atferdsanalytiske perspektiver. Videre følger en oppsummering og diskusjon av disse funnene, samt refleksjoner og begrensninger tilknyttet studien.

### **Relevans og kompabilitet**

Relevans kan forstås som hvor betydningsfullt eller viktig noe er i sammenheng med noe annet. I dette tilfellet hvor relevante er de ulike kjernedesignprinsippene i en militær kontekst. Dette spørsmålet kan indikere hvor viktig et prinsipp er, men også skape forståelse rundt hvilke prinsipper som er viktigere enn andre og hvorvidt noen prinsipper vurderes som uvesentlige. Dataene fra studien indikerer at samtlige prinsipper gjennomsnittlig rangeres som relevante eller svært relevante. De lavest rangerte prinsippene er CDP 2,4 og 5 med henholdsvis 4.4 og 4.2 i gjennomsnittlig skåre på en skala fra 1 (lav) til 5 (høy). De øvrige prinsippene, altså 1,3,6,7 og 8 rangerte fra 4.8 til 5. Disse prinsippene fremstår sådan som svært relevante i en militær kontekst.

Kompabilitet kan forstås som hvor kompatibelt eller forenlig noe er med noe annet. Dataene indikerer at prinsippene er kompatible med militær ledelse, men jevnt over mindre kompatible enn de er relevante. De mest relevante prinsippene var CDP 1,3,7 og 8 med henholdsvis 4, 4.2, 4 og 4.4 i gjennomsnittlig skåre. Det minst kompatible prinsippet var CDP 2 med en skåre på 3.4. Dernest følger CDP 4 og 5 med 3.6 og CDP 6 med en skåre på 3.8. Samtlige av disse skårene indikerer kompabilitet, men samtlige av kompabilitetsskårene rangerer også lavere enn skårene for relevans. Prinsippene som ble høyest rangert på relevans, altså 1,3,6,7 og 8, rangerte også høyest for kompabilitet, foruten CDP 6, «rask og rettferdig konflikthåndtering» som hadde den største diskrepansen mellom relevans og kompabilitet fra 5 i relevans til 3.8 i kompabilitet, en forskjell på 1.2 i skåre. En mulig forklaring på dette kan forstås gjennom et utsagn fra en av respondentene som sa «dette er et tema som i ikke har tid til å undervise i, innenfor militært lederskap på krigsskolen og derfor ikke prioriterer». Av de



## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

åtte kjernedesignprinsippene fremstår alle som relevante og kompatible, dog fremsto fire av prinsippene som særlig relevante og kompatible. Disse var; CDP1 sterk gruppeidentitet og forståelse av formål, CDP3 rettferdig og inkluderende beslutningstaking, CDP7 autoritet til selvstyring og CDP8 samarbeidsrelasjoner med andre grupper.

På det overordnede spørsmålet om relevans og kompatibility for Prosocialmetoden, altså MLS, kjernedesignprinsippene og aksept- og forpliktelsestrening ble gjennomsnittlig skåre 4.4 for relevans og 4.2 for kompatibility. Disse resultatene samsvarer godt med dataene fra de foregående prinsippene og indikerer at Prosocialmetoden som helhet er både relevant og kompatibel i en militær kontekst, dog noe mindre kompatibelt enn relevant. Årsaken til denne gjennomgående trenden i diskrepans mellom relevans og kompatibility kan muligens forklares ved å undersøke noen flere utsagn fra intervjuene som: «Det er sterkt koblet opp mot oppdragsbasert ledelse og sådan relevant» og «kan ha ulik kompatibility og nytteverdi i ulike deler av Forsvaret og ulike situasjoner».

Oppdragsbasert ledelse er Forsvarets ledelsesfilosofi og kan sies å dele flere trekk med Prosocial. Hensikten med OBL å desentralisere beslutningsmyndighet og baserer seg på stor grad av tillit og friere utførelse av oppdrag for ulike enheter (Forsvarsstaben, 2020).

Prosocialmetoden hevder å styrke slike enheter som lag og grupper med å bygge tillit, samarbeid og effektivitet i tillegg til å kunne skalere til å gjelde hele systemer som for eksempel en organisasjon som Forsvaret. Videre hevdes det at Prosocial er anvendelig for alle typer grupper ved at metoden bygger på MLS og de generaliserte designprinsippene. Hvor kompatible de ulike prinsippene og selve prosocialmetoden er kan være et svært utfordrende spørsmål å besvare på generelt grunnlag. Som nevnt i sitatet ovenfor kan kompatibility variere basert på ulike hvilken del av Forsvaret gruppen tilhører og hvilken situasjon gruppen befinner seg i. Dette stemmer godt med Johansen et al. (2019) sine beskrivelser av Forsvaret som en kompleks organisasjon som opererer i flere ulike kontekster. Det kan for eksempel

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

antas at det er stor forskjell på ressursbruken til kurs og utdanning mellom en gruppe vaktsovdater som gjennomfører førstegangstjeneste og en gruppe spesialsoldater som har jobbet sammen over flere år. Det kan også antas å være forskjell på en avdeling med innkjøpere i en kontorsetting på Elverum og en gruppe fra telemarksbataljonen, utstasjonert i Afghanistan. Disse ulikhetene i roller og kontekst utgjør antakelig også ulikheter i hva som oppleves som hensiktsmessig å prioritere med hensyn til opplæring og kursing på individ og gruppenivå.

Avslutningsvis kan en årsak til diskrepansen muligens være eksisterende metoder, prosesser eller øvrige systemer som allerede er i bruk i Forvaret. Dette reflekteres i utsagnet «Det er dette vi holder på med på sjøkrigsskolen vi bruker bare andre ord og begreper». Utsagnet kan tolkes som at prinsippene og Prosocial er både relevant og kompatibelt slik som dataene indikerer, men at dette involverer en endringsprosess og ressurskostnad ved å innføre noe nytt. Altså kan den noe lavere skåren på kompatibilitet forstås som forenlighet med eksisterende systemer, verktøy og praksis ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner og kostnader forbundet med endringer. Videre følger et forsøk på å belyse balansert lederatferd med Prosocial som rammeverk for å demonstrere kompatibilitet og diskutere funnene i lys av dynamikken mellom styring og ledelse.

### **Balansert lederatferd og Prosocial**

Ved å sammenfatte alle fem respondenters ACT-matriser tilhørende hvert av de åtte prinsippene utgjorde dette et omfattende datasett med mange atferdsbeskrivelser, både private og observerbare som både leder vekk fra og mot målet. I denne studien ble målet definert som effektiv militær ledelse i henhold til pensum og praksis ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner. Dette datasettet ble så analysert gjennom en tematisk analyse basert på atferdskategoriene fra balansert lederatferd som regnes av Forvaret som den individuelle leders forutsetning for OBL og effektiv militær ledelse (Forsvarsstaben, 2020). Formålet med

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

denne analysen var å integrere Forvarets eget atferdsbegrepsapparat med atferdsutsagnene fra ACT-matrisene i konteksten av de åtte prinsippene. Analysen fulgte sådan ikke den typiske trinnvise prosessen i en tematisk analyse (Howitt, 2010). Dette er grunnet den svært strukturerte datainnsamlingsmetoden muliggjort av Prosocial i form av ACT-matrisen som i stor grad kontekstualiserer utsagnene innenfor prinsippenes overordnede tematikk og konkretiserer dem i isolerte atferdsbeskrivelser. Dette minimerer behovet for transkribering og koding av dataene samtidig som den overordnede konteksten tilsier at utsagnene hovedsakelig er orientert rundt lederatferd i Forsvaret. På denne måten ble det mulig å belyse balansert lederatferd fra et komplementært perspektiv mer i tråd med atferdsanalytiske prinsipper. En nødvendig avgrensning ble å kun analysere observerbar atferd fremfor å også inkludere privat atferd. Dette var grunnet tilpasningen til balansert lederatferd som i all hovedsak relaterer til synlig atferd. Dog ble både atferd fra kvadrant 3 og 4 i ACT-matrisen analysert. Dette muliggjorde en sammenlikning av observerbar lederatferd som leder vekk fra og mot effektiv militær ledelse hvilket diskuteres videre

### *Mot effektiv militær ledelse*

Resultatene av analysen (se figur 4) indikerer to atferdskategorier som særlig fremtredende. Oppdragsorientert lederatferd og samspillsorientert lederatferd. Disse kategoriene har høyest andel forekomster innenfor konteksten av tre kjernedesignprinsipper hver. Disse er henholdsvis CDP1 (46%), 2 (35%) og 8 (36%) for samspill og 4 (50%), 5 (43%) og 6 (50%) for oppdrag I tillegg delte de posisjon som høyest forekommende på CDP3 med like deler samspill og oppdrag på 46% per kategori. CDP7 hadde like deler oppdrag og utvikling med 36% per kategori. Rollemodell-kategorien er gjennomgående tilstedeværende med skårer varierende fra 9% i CDP7 som laveste og 30% i CDP2 som høyeste, foruten CDP3 der kategorien hadde null forekomster. Utviklingsorientert lederatferd skåret gjennomgående lavest av alle kategoriene innenfor samtlige prinsipper foruten CDP 3 der

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

rollemodell skåret lavest med null forekomster, og CDP7 der utviklingsorientert delte høyeste plassering med oppdragsorientert. Den tydelige trenden i datasettet synes å være høy forekomst av både oppdragsorienterte og samspillsorienterte atferdsutsagn innenfor den store majoriteten av prinsippene. Videre var rollemodell en gjennomgående atferdskategori, og utvikling knapt representert, foruten i CDP7 «autoritet til selvstyring.

### *Vekk fra effektiv militær ledelse*

Resultatene fra analysen (se figur 3) indikerer at samspillsorientert lederatferd er særlig fremtredende. Denne atferdskategorien skåret høyest innenfor samtlige kjernedesignprinsipper foruten CDP1 der Rollemodell-kategorien hadde flest forekomster (38%) med samspillsorientert lederatferd tett etterfølgende med 37% av forekomstene. Innenfor konteksten av CDP 3 skåret oppdragsorientert ledelse like høyt som samspillsorientert med 42% av forekomstene hver. Forekomsten av samspillsorientert lederatferd innenfor de øvrige prinsippene var henholdsvis 43% i CDP2, 38% i CDP4, 44% i CDP5, 48% i CDP 6, 44% i CDP7 og 44% i CDP8. Rollemodell-kategorien er gjennomgående tilstedeværende med skårer varierende fra 13% som laveste i CDP 6 og 7, og 38% i CDP 1 som høyeste. Utviklingsorientert lederatferd skåret gjennomgående lavest av alle kategoriene innenfor samtlige prinsipper med null forekomster innenfor CDP 5 og 6, og CDP 7 med 17% av forekomstene som høyeste forekomst og eneste prinsipp over 10%. En årsak til at utviklingsorientert lederatferd hadde gjennomgående få forekomster kan være en eksisterende tendens i Forsvaret der Forsvarets medarbeiderundersøkelse de siste årene har vist at ledere skårer lavere på denne dimensjonen enn de øvrige. Dette på tross av at utviklingsorienterte ledere hevdes å være svært viktige i Forsvaret (Martinsen et al., 2019). Dersom denne trenden har overføringsverdi til lærerne ved Forsvarets utdanningsinstitusjoner kan dette være en mulig forklaring på hvorfor utviklingsorientert atferd gjennomgående skårer lavt både i vekk fra og mot effektiv militær ledelse da dette simpelthen muligens ikke er

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

fremst i tankene til militære ledere eller personene som utdanner dem. Den tydelige trenden i datasettet synes å være høy forekomst av samspillsorienterte atferdsutsagn innenfor den store majoriteten av prinsippene.

### **Lederskap vs. Styring**

Som nevnt innledningsvis er handler militær ledelse om både lederskap og styring, personer og systemer (Forsvarsstaben, 2020), eller som beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2019), ledelse og administrasjon. To sider av samme sak som begge er viktige for effektiv ledelse. Det er i dette spenningsfeltet forståelsen av militær ledelse må analyseres og utvikles videre (Johansen et al., 2019, s. 35).

Slik oppdragsorientert ledelse defineres i Yukl (2012) kan det argumenteres for at denne atferdskategorien primært er relatert til styring. Planlegging og organisering, tydeliggjøring av roller, mål og forventninger, monitorering og problemløsning er alle beskrivelser av atferd som kan sies å være relaterte til administrasjon eller styring, altså effektiv utnyttelse av ressurser til å løse oppdrag og problemer på en effektiv måte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Videre kan det argumenteres for at samspillsorientert lederatferd primært er relatert til lederskap. Støtting, utvikling, anerkjennning og myndiggjøring relaterer til de menneskelige aspektene som empati, engasjement, motivasjon og trivsel.

Disse argumentene muliggjør en ny tolkning av resultatene av analysen. Nemlig at effektiv militær ledelse forekommer når oppdragsorientert lederatferd og samspillsorientert lederatferd brukes om hverandre, altså både ledelse og styring. Videre indikerer analysen også at uhensiktsmessig, eller ineffektiv militær ledelse forekommer når samspillsorientert er overrepresentert. Dette må forstås som at den negative siden av atferdskategorien er overrepresentert, altså for mye dårlig samspill, for eksempel i form av ekskludering, nedsettende ordbruk eller lite anerkjennelse. Dette kan være en indikasjon på at samspill- og relasjonsorientert lederatferd er kritisk for effektiv militær ledelse da høy forekomst av det

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

motsatte leder vekk fra effektiv ledelse, samt at det er en kritisk komponent sammen med oppdragsbasert ledelse mot effektiv ledelse.

Rollemodell-kategorien var også jevnt representert innen majoriteten av prinsippene og fremstår sådan som en viktig komponent innenfor balansert lederatferd. Slik kategorien er definert i FGL omhandler denne kategorien selvoppofrende eller altruistisk atferd, utvising av skjønn, fleksibilitet og samtidig integritet (Forsvarsstaben, 2020). Denne atferden kan antas å være viktig i en del av innenfor samtlige av prinsippene fordi altruistisk atferd er i kjernen av MLS og sådan Prosocial og samtlige av de generaliserte kjernedesignprinsippene (Atkins et al., 2019). Dette begrepet er også interessant å diskutere i lys av lederskap og styring, da det kan antas å være en sammenheng mellom rollemodellbegrepet og underordnedes grad av tillit og vilje til å utføre ordre. Denne sammenhengen kan forstås i lys av regelstyrt atferd der lytters, altså underordnedes atferd påvirkes av vedkommendes læringshistorie og relasjon til formidler, altså leder. Atferd tilhørende rollemodellkategorien kan sådan være utslagsgivende for inntrykket, tilliten og relasjonen til leder og derfor også effektiviteten av øvrig lederatferd der leder søker å påvirke underordnede. Effektiviteten til både styring og lederskap kan på denne måten forstås gjennom rollemodellbegrepet som hvorvidt en verbal stimulus, som for eksempel en ordre utgjør en diskriminativ stimulus og eliciterer hensiktsmessig atferd fra underordnede (Malott, 1989).

### **Begrensninger og videre studier**

Det antas at resultatene fra denne studien kunne hatt økt relabilitet og validitet med flere deltakere. Respondentene er dog svært relevante individer innenfor denne problemstillingen, i et svært begrenset utvalg av mennesker som er kvalifisert til å svare på denne typen spørsmål på generelt grunnlag. Prosjektets utforming og datainnsamling ble i stor grad formet av tilgangen på deltakere, deres kapasitet og forhold tilknyttet Covid-19. Dette resulterte i fem strukturerte intervjuer basert på moduler fra Prosocial, men ikke en fullstendig

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

Prosocial-workshop med hverken kollektive øvelser eller post-pre-test design. Dette innebærer at dataene er samlet utenfor den faktiske konteksten av en gruppe i Forsvaret med antakelser og tolkninger innenfor en bred og generalisert kontekst. I tillegg til dette benyttes de innsamlede dataene til en atferdsanalytisk fortolkning av balansert lederatferd.

I videre studier kan det være interessant å inkludere flere respondenter, også yrkesaktive militære ledere og grupper uten tilknytning til FHS for å undersøke om funne er generaliserbare. Videre studier av interesse kan også inkludere fullstendige Prosocial-workshoper på ulike grupper innenfor Forsvaret. Dette kan gi innsikt i metodens relevans og kompatibilitet på et mer direkte grunnlag, samt åpne for å undersøke forskjeller mellom ulike grupper i ulike kontekster. I en slik videre studie kan et utgangspunkt være de fire mest relevante og kompatible prinsippene som ble identifisert i denne studien, altså CDP 1, 3, 7 og 8. Det kan også være interessant å inkludere flere fasilitatorer og prosjektmedarbeidere for å begrense personlige bias og subjektive fortolkninger under datainnsamling og analyse.

**Referanser**

- Atkins, P. W. B., Wilson, D. S. & Hayes, S. C. (2019). *Prosocial: Using evolutionary science to build productive, equitable, and collaborative groups*. Context Press/New Harbinger Publications.
- Bucklin, B. R., Alvero, A. M., Dickinson, A. M., Austin, J. & Jackson, A. K. (2000). Industrial-organizational psychology and organizational behavior management: An objective comparison. *Journal of Organizational Behavior Management*, 20(2), 27-75.  
[https://doi.org/10.1300/J075v20n02\\_03](https://doi.org/10.1300/J075v20n02_03)
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.  
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/15693/Forsvarssjefens%20grunnsyn%20p%C3%A5%20ledelse%20i%20Forsvaret.pdf>
- Forsvarsstaben. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.  
<https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/> /attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf
- Grebstad, K. & Johnsen, Å. (2019). Forskjellen mellom militært lederskap og styring. I R. B. Johansen, T. H. Fosse & O. Boe (Red.), *Militær ledelse*. Fagbokforlaget.
- Hayes, S. C., Strosahl, K., Wilson, K. G. & Nake, B. (2012). *Acceptance and commitment therapy : psykologisk fleksibilitet og mindfulnessprosesser = Psykologisk fleksibilitet og mindfulnessprosesser*. Hans Reitzels Forlag.
- Holth, P. (2001). The persistence of category mistakes in psychology. *Behavior and philosophy*, 29, 203-219.
- Howitt, D. (2010). *Introduction to qualitative methods in psychology*. Prentice Hall.  
<https://books.google.no/books?id=Crd6QgAACAAJ>



## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H. & Boe, O. (Red.). (2019). *Militær ledelse*. Fagbokforlaget.
- Johansen, S. R. (2019). Rettslige rammer for militær kommando: sjefens handleplikt- og frihet. I R. B. Johansen, T. H. Fosse & O. Boe (Red.), *Militær ledelse*. Fagbokforlaget.
- Johnsen, Å. & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Malott, R. W. (1989). The achievement of evasive goals: Control by rules describing contingencies that are not direct acting. I S. C. Hayes (Red.), *Rule-governed behavior: Cognition, contingencies and instructional control*. . Plenum.
- Martinsen, Ø. L., Fosse, T. H. & Johansen, R. B. (2019). Effektiv ledelse i militære operasjoner. I R. B. Johansen, T. H. Fosse & O. Boe (Red.), *Militær ledelse*. Fagbokforlaget.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons : the evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Palmer, D. C. (1991). A behavioral interpretation of memory. I *Dialogues on verbal behavior: The First International Institute on Verbal Relations*. (s. 261-279) (International Institute on Verbal Relations.). Context Press.
- Pierce, W. D. & Cheney, C. D. (2017). *Behavior analysis and learning : a biobehavioral approach* (6. utg.). Routledge.
- Roberts, J. (2004). *The modern firm : organizational design for performance and growth*. Oxford University Press.
- Sandaker, I. (2010). Et seleksjonsperspektiv på atferdsendring og læring i systemer. I (s. 470-485). Gyldendal akademisk, 2010.

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

Sandelowski, M. (2014). Unmixing mixed-methods research. *Res Nurs Health*, 37(1), 3-8.

<https://doi.org/10.1002/nur.21570>

Skinner, B. F. (1969). *Contingencies of reinforcement : a theoretical analysis*. Appleton-Century-Crofts.

Skinner, B. F. (1981). Selection by consequences. *Science*, 213.

Staddon, J. E. R. & Cerutti, D. T. (2003). Operant conditioning. *Annu Rev Psychol*, 54(1),

115-144. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145124>

Vaughan, M. (1989). Rule-governed behavior in behavior analysis. I S. C. Hayes (Red.),

*Rule-governed behavior: Cognition, contingencies and instructional control*. Plenum.

Wilson, D. S., Ostrom, E. & Cox, M. E. (2013). Generalizing the core design principles for the efficacy of groups. *Journal of economic behavior & organization*, 90, S21-S32.

<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.12.010>

Wilson, D. S. & Wilson, E. O. (2007). Rethinking the Theoretical Foundation of

Sociobiology. *Q Rev Biol*, 82(4), 327-348. <https://doi.org/10.1086/522809>

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.

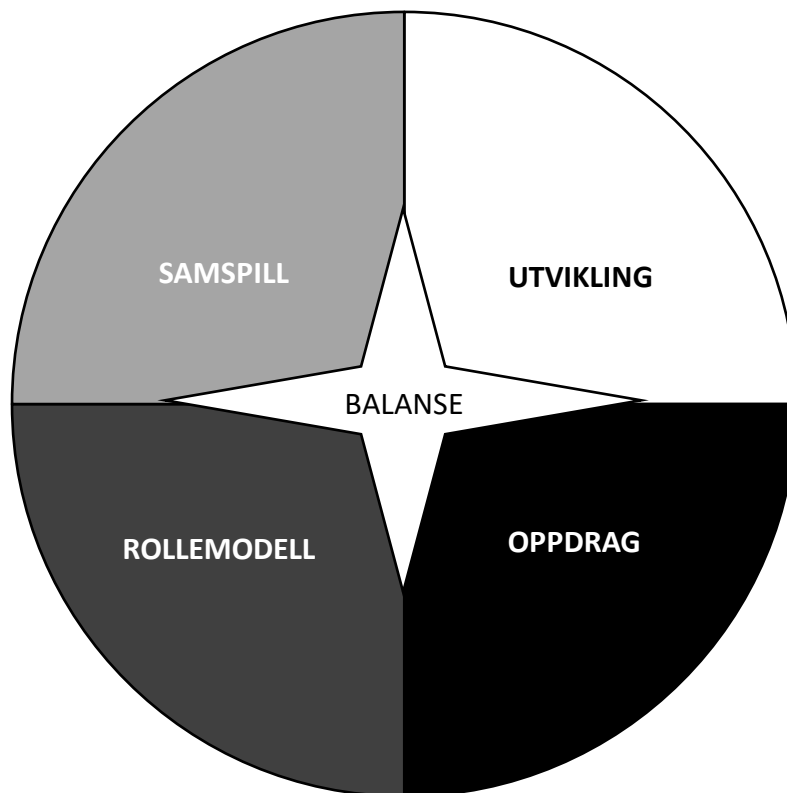
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Yukl, G. A. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9. utg.). Pearson.

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

**Figur 1**

Balansert lederatferd fra Forsvarets grunnsyn på ledelse



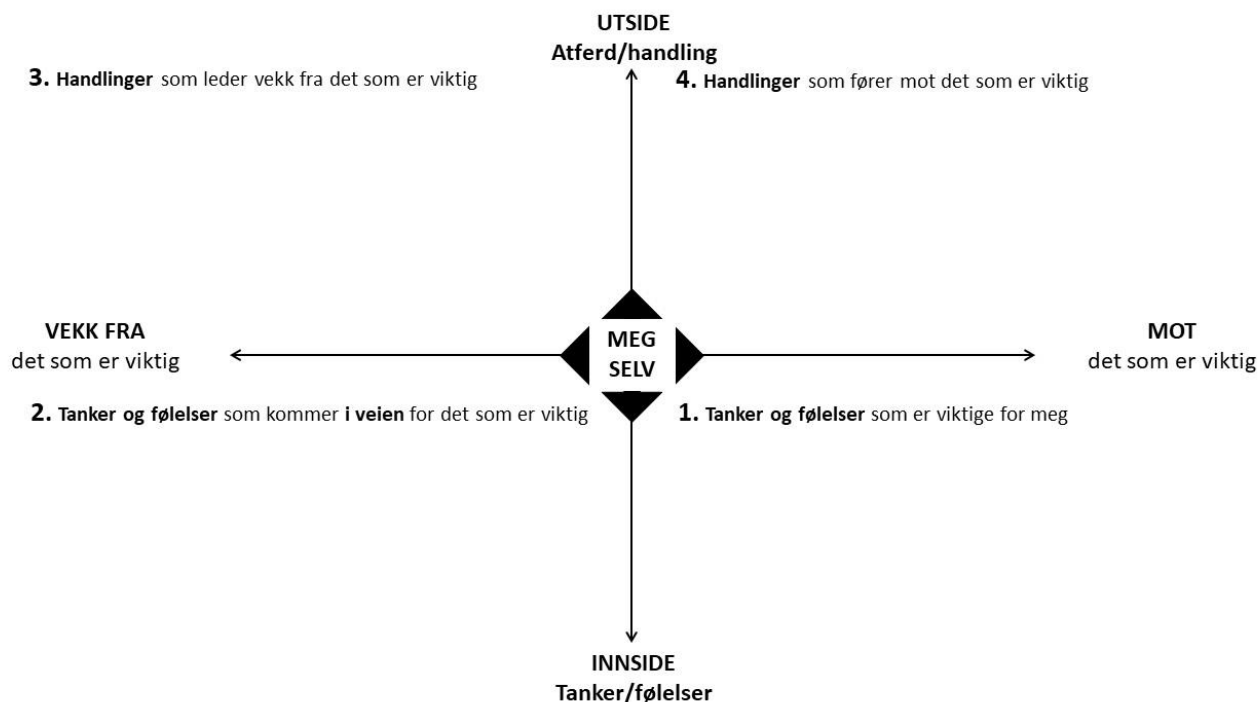
*Merknad.* Illustrasjon av Forsvarets modell for balansert lederatferd (Forsvarsstaben, 2012).

Figuren illustrerer hvordan fire kategorier av atferd utgjør helhetlig lederatferd. Balansen mellom kategoriene og valg av type basert på hvilken som best løser oppdraget og er tilpasset teamets behov utgjør effektiv ledelse.

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

**Figur 2**

ACT-matrisen fra Prosocial.

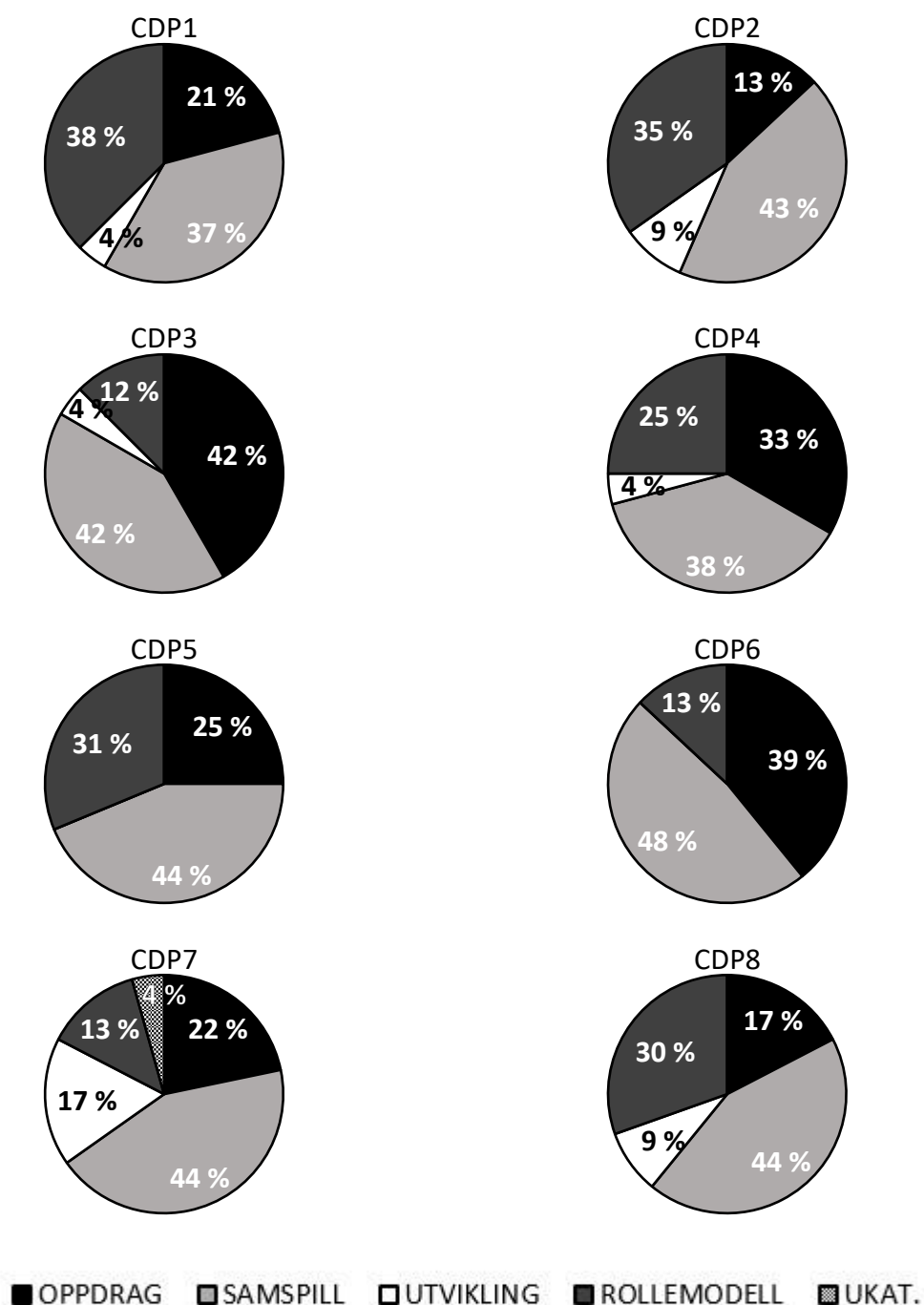


*Merknad.* Illustrasjon av ACT-matrisen som benyttes i Prosocial i individuelle og kollektive øvelser. Dimensjonene «Vekk fra og Mot» og «Utside og Innside» på de to aksene danner fire distinkte kvadranter. Matrisen skiller sådan mellom privat atferd som leder mot eller vekk fra målet, og observerbar atferd som leder vekk fra eller mot målet.

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

**Figur 3**

Oversikt over prosentvis størrelse av atferdskategorier tilknyttet kvadrant 3. «outside-vekk fra»

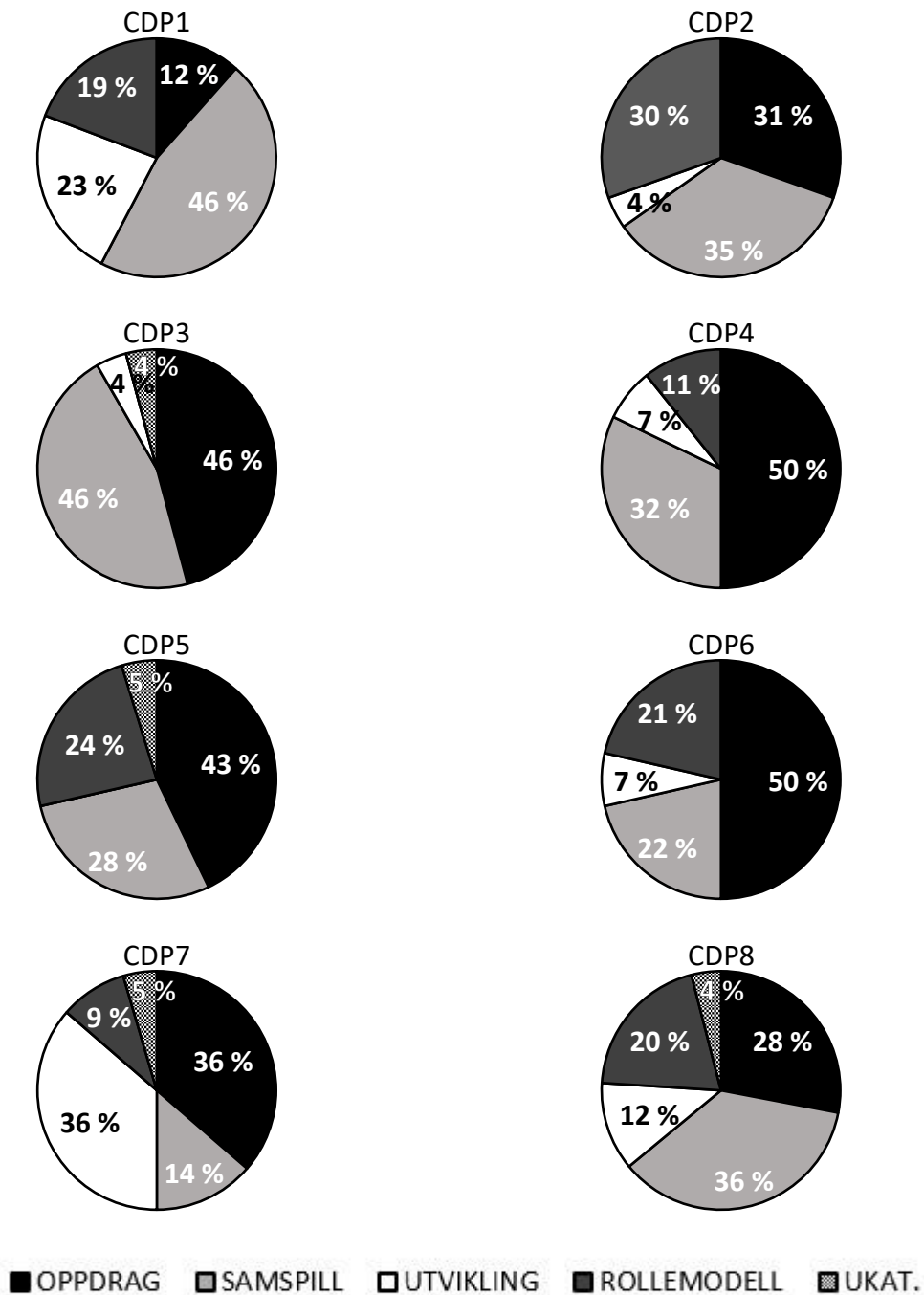


*Merknad.* Figuren viser den relative størrelsen for hver atferdskategori tilknyttet Forsvarets modell «balansert lederatferd». Tallene er utledet basert på analyse av kvadrant 3. «outside-vekk fra» i tilknyttet ACT-matrise. Utsagnene ble kvantifisert og omgjort til prosenttall basert på frekvens per kategori delt på totalt antall frekvenser.

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

Figur 4

Oversikt over prosentvis størrelse av atferdskategorier tilknyttet kvadrant 4. «outside-mot».

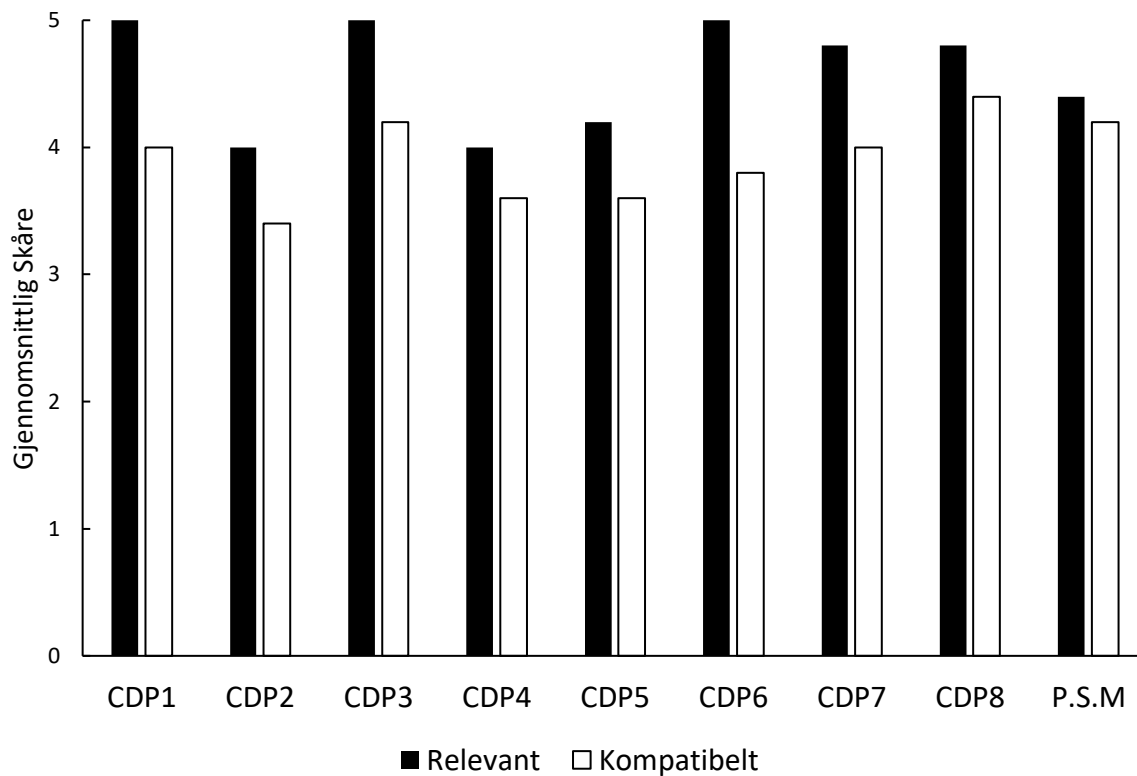


*Merknad.* Figuren viser den relative størrelsen for hver atferdskategori tilknyttet balansert lederatferd. Tallene er utledet basert på analyse av kvadrant 4. «outside-mot» i tilknyttet ACT-matrise. Utsagnene ble kvantifisert og omgjort til prosenttall basert på frekvens per kategori delt på totalt antall frekvenser.

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

**Figur 5**

Oversikt over gjennomsnittlig skåre fra 1 (svært lav) til 5 (svært høy) på Spørreskjema.



*Merknad.* Figuren viser den gjennomsnittlige skåren på spørsmålene tilknyttet relevans og kompatibilitet rundt temaet til hvert av de 8 prinsippene (CDP) og Prosocial som metode (P.S.M).

## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

### Vedlegg

#### Etisk refleksjonsnotat

Prosjektet er meldt og godkjent av NSD, referansenummer 393082

Prosjektet er meldt og godkjent av Forsvarets høgskoles forskningsnemnd

ROS-vurderinger er gjennomført, referansenummer 20/1090180

I dette prosjektet ble det gjort flere etiske vurderinger med sikte på å ivareta deltakerne. Disse ble videre analysert i en ROS-analyse for å videre underbygge vurderingene og identifisere risiko langs dimensjonene konfidensialitet, integritet og tilgjengelighet. Det ble ikke innhentet sensitive opplysninger (helse, politisk oppfatning etc.) til denne artikkelen da dette ikke hadde relevans for prosjektet. Det måtte dog innhentes personopplysninger i form av navn og kontaktinformasjon både for korrespondanse med deltakerne og for gjennomføring av møte på MS-Teams. Kontaktinformasjon ble begrenset til e-postadresser og disse ble ikke lagret. Et informasjonsskriv ble utsendt via e-post der prosjektets tema, omfang og vilkår for deltakelse ble beskrevet i detalj i henhold til mal fra NSD.

Deltakelse, så vel som opptak av intervjuene, baserte seg på frivillighet og samtykke med fullstendig tilgang til å trekke seg fra deltakelse ved ønske, før, under og etter deltakelse. Samtlige av opptakene og intervjuene ble gjennomført på en PC tilhørende OsloMet og lokalt lagrede data ble slettet i henhold til prosedyrer og rutiner ved OsloMet. Innsamlet data ble mellomlagret anonymisert på OsloMet sin OneDrive beskyttet med to-faktor identifikasjon. Disse opptakene er å regne som personopplysninger og ble derfor slettet etter dataanalyse. Rådataene ble gitt fargekoder som adskilte de ulike besvarelsene mens analysen pågikk og deltakeres navn ble sådan aldri inkludert med dataene. Dataenes integritet ble beskyttet med to-faktor autentisering på OsloMet OneDrive, samt en interrater agreement. Dette forhindret at uvedkommende fikk tilgang på dataene og kunne manipulere dem. I tillegg muliggjorde



## PROSOCIAL ANVENDT I MILITÆR KONTEKST

dette høyere grad av reliabilitet ved å forminske påvirkningen av subjektivitet, skjønn og personlige bias. OneDrive muliggjorde også sikrere tilgang på dataene da disse fortsatt er tilgjengelige fra skyen selv om fysisk materiell hadde blitt utsatt for skade.