



FORSVARET

Policy

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret

1. juni 2012



Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret

Metadata

KORTTITTEL:	Grunnsyn på ledelse
SIKKERHETSGRADERING:	UGRADERT
HJEMMEL:	Organisasjons- og instruksjonsmyndigheten
GJELDER FOR:	Forsvaret
FAGMYNDIGHET:	Sjef Forsvarsstaben/Personellavdelingen
FAGANSVAR:	Sjef Forsvarets høyskole
IKRAFTTREDELSE:	2012-05-01
FORRIGE VERSJON:	UD 3-1 Grunnsyn på ledelse i Forsvaret av 1983-05-31, og kapittel "Grunnsyn på ledelse" i utgått versjon av Forsvarets verdigrunnlag av 1988-05-01

Innhold

Forord	3
1 Hensikt og oppbygging	4
2 Forsvarets virkelighet	4
2.1 FORSVARETS BÆRENDE VERDIER	4
2.2 LEDERUTFORDRINGER	5
2.2.1 Ledernivåer og roller -ulike lederkrav	5
2.2.2 Komplekse omgivelser.....	5
2.2.3 Samfunnets idealer versus Forsvarets idealer.....	5
3 Forsvarets ledelsesfilosofi: Oppdragsbasert ledelse	6
4 Organisatoriske forutsetninger for Oppdragsbasert ledelse	8
4.1 TEAMLEDELSE: MEDANSVAR OG INVOLVERING	8
4.2 OPPDRAGSBASERT ORGANISASJONSKULTUR	8
4.2.1 Samhold	8
4.2.2 Tillit	8
4.2.3 Forpliktelse	9
4.2.4 Holdninger og etikk.....	9
4.2.5 Omstillingsevne	9
4.2.6 Situasjonsforståelse.....	10
4.2.7 Faglig dyktighet	10
5 Individuelle forutsetninger for Oppdragsbasert ledelse	11
5.1 ROLLEMODELL	11
5.1.1 Forbilde	11
5.1.2 Verdigrunnlag.....	12
5.2 BALANSERT LEDERATFERD	12
5.2.1 Oppdragsfokus	12
5.2.2 Samspill	12
5.2.3 Utvikling	13
6 Ikrafttredelse	13

Forord



Godt lederskap er avgjørende på alle nivåer i Forsvaret fordi omgivelsene, under sitt mest ekstreme, er preget av frykt, usikkerhet og kaos. Under slike forhold vil samspill mellom mennesker utfordres på det sterkeste, enten det dreier seg om strategiske beslutninger i militære hovedkvarter eller operasjoner i felt. I kaosliknende situasjoner er det like sannsynlig at individer blir handlingslammet og at grupper går i oppløsning som at rasjonelle beslutninger, stridsevne og operativ handlekraft opprettholdes. Under slike forhold trer godt lederskap – eller mangel på sådan – frem i sin fulle tyngde.

Samtidig knyttes en stor del av Forsvaret opp i utdanning, administrasjon og forvaltningsmessig drift fordi Forsvares virksomhet spesialiseres og benytter sivile styrings-, kontroll- og kvalitetssikringsmekanismer. Summen av disse to til dels motstridende trendene, tilsier at Forsvarets ledelsesfilosofi finner sted i spenningsfeltet mellom operative prinsipper (drevet av krigens krav) og administrative prinsipper (drevet av sivile markedsmekanismer).

Godt lederskap bygger på gjensidig respekt og tillit mellom ledere og undergitte. På den måten kan Forsvaret løse sine oppdrag og ta vare på sitt personell, noe som er avgjørende for å opprettholde legitimitet og samfunnets tillit. Ledelse er derfor en krevende prosess som involverer hele avdelingen og alle ansatte, uavhengig av formell rolle og posisjon i det militære kommandosystemet.

Harald Sunde
Forsvarssjef

1 Hensikt og oppbygging

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

Grunnsyn på ledelse er en konkretisering av Forsvarets fellesoperative doktrine hva angår militært lederskap. Det starter med å beskrive særegenhetene ved omgivelsene der det militære lederskapet utøves. Videre beskrives Forsvarets ledelsesfilosofi - Oppdragsbasert ledelse (OBL) - som ligger til grunn for å utøve godt militært lederskap. Avslutningsvis beskrives organisatoriske og individuelle forutsetninger for at ledelsesfilosofien skal kunne finne sted.

Grunnsyn på ledelse må ses i sammenheng med eksisterende dokumenter: Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD), Forsvarets verdigrunnlag, Holdninger, etikk og ledelse - Revidert handlingsplan for forsvarssektoren (HEL) og Forsvarets Pedagogiske Grunnsyn (FPG).

2 Forsvarets virkelighet

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

2.1 Forsvarets bærende verdier

Vår frihet er verdt å forsvare. Forsvaret verner således ikke bare det vi har, men også alt vi er. Et sterkt forsvar er mer enn militær kraft. Det er summen av de verdier, holdninger og prinsipper som bor i hver enkelt av oss.

FSJ Harald Sunde¹

Forsvarets oppgave er å beskytte Norges sikkerhet, interesser og verdier. Etter den kalde krigen har militære operasjoner dreid fra å forsvare territorier til å forsvare verdier. Godt lederskap skal bygge på *Forsvarets verdigrunnlag* med kjerneverdiene *Respekt, Ansvar og Mot*, som igjen er tuftet på menneskeverd og legitimitet i samfunnet. Samfunnet forventer ledere i Forsvaret med faglig ekspertise og etisk skjønn. Det stilles derfor et viktig, men samtidig et svært vanskelig krav til våre sjefer: *Retts handling til rett tid i rett situasjon*. Med *rett* handling menes ikke at det finnes én riktig måte, en fasit, på hvorledes man løser sitt oppdrag. Snarere handler *rett* handling om å mestre vanskelige situasjoner både taktisk, moralsk og emosjonelt hvor *rett* betyr for eksempel ikke galt, umoralsk eller feigt. Å vurdere hva som er rett handling til rett tid er etisk og kunnskapsmessig krevende. Spesielt når innsatsen finner sted i omgivelser som er uoversiktlige og uforutsigbare. Militære operasjoner er globalt synlige på grunn av medias kontinuerlige tilstedeværelse og økningen i bruk og misbruk av sosiale medier. Enkeltindividets handlinger på taktisk nivå får derfor ofte konsekvenser.

¹ Her sitert i forordet til Forsvarets verdigrunnlag (2011)

Kgl. res av 10. juni 1949: "Direktiver for militære befalingsmenn og militære sjefer ved væpnet angrep på Norge" ("Plakaten på veggen") er et eksempel på krav våre sjefer kan stå overfor.

Forsvarets største etiske dilemma er at vi skal beskytte samfunnsverdier og menneskeverdet samtidig som eget og andres liv kan gå tapt. En offiser må være forberedt på å stille med sitt eget liv som innsats for staten og politiske målsettinger, ta andres liv og gi oppdrag som kan sette underordnedes og andres liv i fare. Selv om aksept for bruk av militær makt er til stede i samfunnet er likevel toleransen og aksepten for feil bruk av slik makt lav i et moderne og åpent demokrati. Dette gjelder ikke bare soldater i stridshandlinger, men er overførbart til alle i Forsvaret. Organisasjonens legitimitet hviler på oppslutning i befolkningen, derfor er etisk skjønnet et krav til alle i vår organisasjon. Menneskeverd og samfunnsverdier skal beskyttes, men vi skal også forvalte betydelige personell-, materiell- og økonomiressurser på en ansvarlig måte. Ledere som bryter med disse verdiene, det være seg i militære operasjoner eller i fredsdrift, svekker denne oppslutningen. Da brytes kontrakten med samfunnet og noe av tilliten og legitimiteten forvitrer.

2.2 Lederutfordringer

2.2.1 Ledernivåer og roller -ulike lederkrav

Militære ledere på ulike nivåer stilles overfor svært ulike utfordringer. Ledelse på strategisk nivå er forskjellig fra ledelse på taktisk nivå. Ledelse på taktisk nivå dreier seg ofte om et personlig leder - medarbeiderforhold hvor samarbeid og kommunikasjon foregår *direkte*. Ledelse på toppnivå har ofte en mer *indirekte* form, gjennom grunnlagsdokumenter, rammetildelinger og representasjon.

Militære ledere opererer ofte i spennet mellom operative leveranser og forvaltningsmessig rapportering og kontroll. Dagens sjefer fyller derfor mange roller med svært forskjellige krav.

I sum stiller dette krav til lederen om både å kunne prioritere ressurser og leveranser og samtidig balansere ulike krav og forventninger. Gjensidig tillit og samarbeid mellom de forskjellige ledernivåene er nødvendig for at Forsvaret skal fungere som en robust helhet.

2.2.2 Komplekse omgivelser

Krig og konflikt er til syvende og sist en kamp mellom menneskers vilje til fortsatt kamp. Militært lederskap må derfor dimensjoneres for en kompleks virkelighet som er vanskelig å forutsi og forstå; det uventede er det ventede. Uklare grensesnitt mellom stridende og ikke-stridende, mellom venner og fiender, mellom oss og dem, mellom krig og fred øker denne kompleksiteten. Tidligere tiders klare skillelinjer er visket ut. Militære ledere må derfor veksle mellom ulike roller, som stridende og fredsstøttende. Militært lederskap handler derfor om å leve med usikkerhet, mestre farefulle omgivelser, og tåle ekstreme påkjenninger bedre enn motstanderen. Godt militært lederskap betyr å tilpasse seg skiftende situasjoner på en måte der oppgavene løses, samtidig som undergitte medarbeidere og materielle ressurser ivaretas på en forsvarlig måte.

2.2.3 Samfunnets idealer versus Forsvarets idealer

Samfunnet er i kontinuerlig endring. Dermed endres også holdninger, idealer og forventninger hos dem Forsvaret rekrutterer fra. Dagens idealer preges av individualisme, som daglig kan observeres gjennom medias fokusering på for eksempel selvstendighet, selvrealisering og søken etter lykke. Militære avdelinger derimot, vil alltid ha behov for en *kollektiv* innordning. Som for eksempel samhold, samarbeid og en felles forpliktelse mot mål utover ens umiddelbare egeninteresse. Å transformere et slikt syn, fra egeninteresse til noe større samfunnsnyttig, er en viktig lederutfordring.

Begrepet Kommando og kontroll (K2) og ledelse

Elementene i K2 består av: *Kontroll* i betydningen kontinuerlig oversikt, retning og koordinering av de avdelinger som løser oppdraget er stabens hovedoppgave, selv om den øverste leder må være oppmerksom på noen kritiske aspekter. Kontroll inkluderer å samle informasjon, prosessere, lagre og formidle informasjon gjennom å lage et felles bilde av situasjonen, samt bruk av informasjon i planlegging og gjennomføring av oppdrag. Hovedelementene i kontroll er informasjon, kommunikasjon og struktur.

Kommando består av (1) *Autoritet* i betydningen delegert makt til å utstede ordre og kreve lydighet. Lederens autoritet kommer fra to kilder: en offisiell (rang eller posisjon) og en personlig (erfaring, karakter, omdømme, personlig eksempel og påvirkningskraft). Effektiv ledelse må ha begge kilder for autoritet. (2) *Beslutningstaking* innebærer valg av den retning som anses best for å gjennomføre oppdraget. Det oversetter lederens intensjon til effektiv handling. (3) *Ledelse* innebærer å påvirke underordnede til å løse oppdraget. Sjefen leder gjennom en kombinasjon av å være rollemodell, overtale og befale. Ledelse innebærer vilje til å bruke makt. Å utøve ledelse er den militære lederens viktigste ansvar, og dette gjelder ledere på alle nivåer i den militære organisasjon. **Ledelse er derfor grunnlaget for å utøve effektiv kommando og kontroll.**

3 Forsvarets ledelsesfilosofi: Oppdragsbasert ledelse

Fortell aldri hvordan medarbeiderne skal gjøre ting. Fortell dem hva de skal gjøre, og de vil overraske deg med sin oppfinnsomhet.

General George S. Patton

Forsvaret vektla tidligere – i tråd med samfunnet for øvrig - en detaljert og ordrebasert ledelsesform. Lydighet var gjerne knyttet til utførelse av konkrete oppgaver. Dette gjaldt uavhengig av egen situasjonsvurdering eller hvor oppdatert og relevant en ordre var da den faktisk skulle utføres. Begrunnelsen var å hindre uønskede konsekvenser av militær maktbruk. I dag erkjennes det at usikkerhet ikke kan fjernes fordi usikkerhet er et sentralt element i enhver stridshandling. Forsvarets ledelsesfilosofi, *Oppdragsbasert ledelse*, er et konkret uttrykk for dette.

Vassdalulykken 1986

I kjølvannet av skredulykken i Vassdalen i Nordland 5. mars 1986 fulgte en lang debatt. Den umiddelbare reaksjonen etter ulykken, der 16 norske soldater omkom, var etablering av nye regler og innskjerping av eksisterende regler, samt tilføring av ekspertise og kunnskap om snøskred og rasfare (NOU 1986:20). Etter dette fulgte en debatt der ett av hovedspørsmålene var problemet med sentral kontroll og lokal tilpasning. Var det formålstjenelig for Forsvaret med en organisasjonsform og et ordresystem som var så rigid at en lokal sjef må søke tilbake for å få omgjort et oppdrag han eller hun selv vurderte som livsfarlig? Burde ikke den som var på stedet, og som hadde best kjennskap til situasjonen, selv kunne beordre mannskapene ut av området? Skulle det ikke være større rom for lokalt initiativ og tilpasning? Som følge av denne debatten fulgte det som kalles reformen i norsk militær ledelse, hvor Forsvarets organisasjonsform, organisasjonskultur, prosedyrer og lederskapsidealer ble satt på dagsorden. Løsningen på ovennevnte utfordringer fant man i ledelsesfilosofien *oppdragsbasert ledelse*.

I 1995 ble et manøverorientert operasjonskonsept innført gjennom *Forsvarssjefens grunnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig*. I 2000 beskrev Forsvarets *fellesoperative doktrine* "Oppdragsbasert ledelse" som Forsvarets nye ledelsesfilosofi.

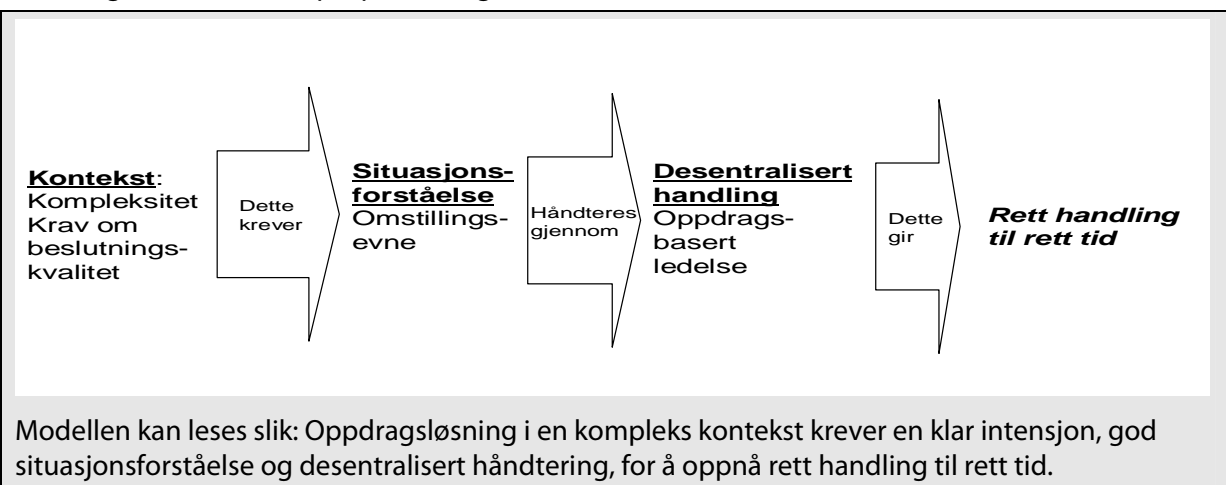
Forsvarets ledelsesfilosofi er utformet for å fungere effektivt i fred så vel som i krise, konflikt, krig, og i forvaltning av personell og ressurser. For å kunne håndtere usikkerhet og oppnå gode beslutninger har Forsvaret utformet en desentralisert ledelsesfilosofi. Hensikten er at den med best situasjonsforståelse skal handle selvstendig, men i tråd med sjefens intensjon. Dette stiller store krav til hver enkelt, ikke minst til ledere på lavere nivå. Den som gjennomfører et oppdrag må ha en situasjonsforståelse som gjør at han eller hun hurtig klarer å omstille seg fra en situasjon til en annen og iverksetter best mulige tiltak. Lederen må også ha nødvendig myndighet til å kunne handle på denne bakgrunnen. Oppdragsbasert ledelse er med på å sikre initiativ, kreativitet, eierforhold til arbeidsoppgavene, ansvarsfølelse og dermed en kollektiv forpliktelse.

Ledelsesfilosofien åpner for å benytte kreativiteten i hele organisasjonen. Vellykket utførelse av oppdragsbasert ledelse kommer som et resultat av at underordnede ledere i alle ledd tar målrettet initiativ basert på sjefens intensjon. Intensjonen rommer hensikt, metode og ønsket slutttilstand. Intensjonen gis *direkte* i forbindelse med et oppdrag. Sjefen vil i tillegg indirekte påvirke gjennomføringen: *Implisitt intensjon* kommer til syne gjennom sjefens måte å lede på og omhandler blant annet kommunikasjon, felles trening og kultur. Alle oppdrag en avdeling får må sees i lys av intensjonen med oppdraget. Når intensjonen er forstått, diskutert og den enkelte har fått et eierforhold til den, skapes en felles forståelse som harmoniserer og koordinerer aktivitetene. På denne måten skapes rom for desentralisert handling *i sjefens ånd*.

Oppdragsbasert ledelse kan også omfatte bruk av detaljerte ordrer og kontroll. Det vil kunne oppstå situasjoner der overordnet instans ønsker kontroll. Vekslingen mellom sterk ordrestyring og desentralisert handlefrihet må være fleksibel, og krever trening.

Der det ikke er nødvendig bør det ikke utstedes detaljerte ordrer. Fokus ligger på *hvorfor* oppdrag skal utføres heller enn *hvordan*. Utstrakt bruk av detaljstyring er tempodrepende, undergraver tillitsrelasjonene i organisasjonen og ødelegger viljen til å ta ansvar og å handle selvstendig på eget initiativ.

Normen om selvstendighet, å ta initiativ og i ytterste fall handle på tvers av gitte ordrer, betyr ikke at lydighetsprinsippet fjernes. Lydigheten er knyttet til sjefens *intensjon*, ikke til den konkrete ordlyden i ordren. I denne normen ligger også at underordnede i noen tilfeller til og med kan unnlate å utføre et oppdrag dersom det tjener sjefens intensjon på en bedre måte. Enhver slik unnlattelse må formidles til foresatt sjef så hurtig som mulig. Skal tilpasningen være akseptabel, må de underordnede senere kunne begrunne sin handlemåte ved å henvise til intensjonen med oppdraget. Intensjonen definerer også handlingsrommet, det vil si rammene for hvor initiativ og selvstendighet kan utfoldes. En vrangforestilling om OBL er at alle kan gjøre det de føler for. Ofte brukes derfor begrepet *disiplinert initiativ* for å understreke de rammer som sjefens intensjon og andre signaler, for eksempel politiske, gir.



Figur 1 Grunnmodell for ledelse i Forsvaret

4 Organisatoriske forutsetninger for Oppdragsbasert ledelse

Oppdragsbasert ledelse handler også om å skape en *organisasjonskultur* som kan håndtere kompleksitet. Ledelsesfilosofien forutsetter en kultur som tar i bruk hele organisasjonens menneskelige ressurser. Det handler om organisasjonens *evne til å lære*, og om å omsette læring til *handling*. Å oppfordre til kreativitet og utnytte initiativ, fleksibilitet og hurtighet stiller store krav til kulturen i avdelingen. Videre beskrives viktige vilkår for å lykkes med en desentralisert organisasjon og en kultur for oppdragsbasert ledelse. Organisasjonskultur bygges over tid. Det stiller store krav både til utdanning og øvelser, men også til våre handlinger *i hverdagen*.

4.1 Teamledelse: Medansvar og involvering

Militært lederskap skjer sammen med andre. Lederskap handler om relasjoner og i fellesskap å utvikle et godt miljø i gruppen. Gode relasjoner påvirker arbeidsinnsats og måloppnåelse på en positiv måte. Desentralisering gir sjefen et særlig ansvar for å utvikle ledelse til en kollektiv prosess. Dette innebærer at gode medarbeidere bidrar til å gjøre sjefen god ved å se hva situasjonen krever, ta ansvar og sette dette om til handling i tråd med sjefens intensjon. Å beskrive lederskap som en kollektiv prosess er en nødvendig følge av Oppdragsbasert ledelse. Sjefen vil alltid ha et overordnet ansvar for at teamet fungerer og utvikles og at resultater oppnås. Å ta del i ansvaret bidrar til tillit og helhetsforståelse som igjen bidrar til at hierarkiet fungerer når det behøves.

Effektive team fordrer både likhet og ulikhet. På den ene siden er det en fordel å ha forskjellige tilnærminger til problemstillinger i møte med en usikker fremtid. Utnyttelse av ulikhet i teamet bidrar til effektiv oppgaveløsning ved å gi forskjellige perspektiver og for å motvirke ensrettet tenkning og atferd. På den annen side må effektive team også ha en grunnleggende felles forståelse for hva som skal oppnås, dvs. mål og hensikt. Effektive team består av teammedlemmer som klarer å veksle mellom ulike roller: Samspillrollen må fylles for å vise omsorg og pleie fellesskapet. Oppdragsrollen må fylles for å legge planer, sikre fremdrift og sørge for at målene nås. Utviklingsrollen må fylles for å korrigere kurs og forhindre at man går seg fast. Dersom ansvaret for å fylle disse rollene kun ligger hos sjefen utnyttes ikke kapasitetene i teamet. Ledelsesutfordringen er derfor å skape en gruppedynamikk der man ikke låser seg i en fast rollestruktur men deler på dette ansvaret.

4.2 Oppdragsbasert organisasjonskultur

4.2.1 Samhold

Samhold er ofte kalt *limet* i en avdeling. Team preget av sterkt samhold viser en rekke egenskaper slik som gjensidig tiltrekning, større grad av vi-følelse eller solidaritet og bedre koordinering. Samhold innebærer beredskap for å gjøre det lagkameratene forventer. Teamets leder spiller her en avgjørende rolle fordi mennesker under ekstremt stress forventer mest støtte fra nærmeste sjef. Avdelinger preget av godt samhold gir sosial identitet, felles sosial realitet og sosial støtte, faktorer alle mennesker har behov for.

Samhold er derfor en kritisk faktor for å løse oppdrag. Teamets og ikke individets prestasjoner står i fokus. I militære sammenhenger er alltid individet underlagt teamet, og teamet underlagt det større fellesskapet. Samhold kommer til uttrykk i felles målrettethet samtidig som teamets medlemmer både utfordrer og viser omsorg for hverandre.

4.2.2 Tillit

Tillit handler om å stole på en annen person også når det koster noe å gjøre det. Tillit bygges gjennom egenskaper som ærlighet, åpenhet, lojalitet og kompetanse. Gjensidig tillit mellom medlemmer i team medfører at man bruker mindre tid på å bekymre seg om andres atferd og gjør det lettere å be andre om hjelp. Tillit er en forutsetning for effektiv desentralisering, ikke-planlagt samhandling, utnyttelse av kompetanse og målrettet initiativ og handlekraft. Gjensidig tillit mellom teamets medlemmer og særlig mellom over- og underordnet er derfor grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse.

Tillit må eksistere på flere nivåer: Overordnede må kunne ha tillit til at underordnede har vilje og evne til å utføre oppdrag. Underordnede må kunne stole på at overordnede verdsetter selvstendighet, initiativ og innovasjon.

4.2.3 Forpliktelse

Plikter har en sentral betydning i menneskers forhold til hverandre og til arbeid. Tillit og plikt henger sammen. Tillit er å stole på at alle andre har samme opplevelse av forpliktelse som en selv. Plikt kan enten forstås som å følge en ordre eller som en følt forpliktelse. Pliktfølelse har i hver av oss karakter av en personlig overbevisning. Forpliktelse vokser ut av en opplevelse av tilhørighet til og avhengighet av det teamet vi tilhører. Uten et fellesskap, en opplevelse av at vi trenger hverandre, finnes det ingen forpliktelse. Pliktfølelsen bidrar til at vi kan stå i oppdraget i møte med egen og andres tvil og angst. Det er derfor en sentral oppgave i militært lederskap å styrke pliktfølelsen i forhold til samholdet i den avdeling man tilhører. Tilhørighet til det større fellesskapet som utgjøres av Forsvaret, og forankring i det store fellesskapet som utgjør nasjonen.

4.2.4 Holdninger og etikk

Godt militært lederskap handler ikke bare om det man vet og kan, men like mye om hvem man er og hva man gjør. Alle i Forsvaret møter etiske og holdningsmessige utfordringer og dilemmaer. Derfor må ledere og medarbeidere til enhver tid være rustet til å ta gode beslutninger slik at den måten oppgavene løses på, bidrar til å opprettholde tilliten i våre omgivelser både ute og hjemme. Holdningsdanning, og sanksjonering mot usunne holdninger, er derfor et viktig lederansvar. Oppdragsbasert ledelse fremhever styring gjennom felles holdninger og en felles tenkemåte heller enn streng regelstyring og overkontrollering.

I situasjoner hvor avdelingens handlinger har store og potensielt destruktive konsekvenser for andre, er sjefens evne til etisk handling spesielt viktig. Under slike omstendigheter eksisterer det ofte klare etiske normer og underordnede er særlig oppmerksomme på hvordan lederen agerer og reagerer. Sjefen som rollemodell vil gjennom egen evne til å mestre etiske utfordringer sette en viktig standard. Etisk handling under press er derfor en avgjørende lederkompetanse. Handlinger som bryter med internasjonal rett og etiske normer er uakseptable. Etske brudd bidrar til å skape mistillit og utrygghet og dermed også dårligere relasjoner i en avdeling. God etisk dømmekraft danner grunnlag for et tydelig og forutsigbart lederskap. Etikk og moral er derfor viktige elementer som må verdsettes og tydeliggjøres gjennom utdanning og trening. En offiser skal gjennom å ivareta etikken i sitt lederskap bidra til å ivareta sin egen integritet, motstanderens verdighet, og krigens folkerett for fellesskapets beste.

4.2.5 Omstillingsevne

Forsvarets operative grunnlag er basert på en generell fleksibilitet. Omstillingsevne er fysisk og mental fleksibilitet hos enheter og avdelinger for å kunne veksle mellom ulike tilnæringsmåter og metoder ut ifra skiftende omgivelser. I en uforutsigbar verden er det vanskelig å lage en permanent struktur for løsning av oppdrag. Det innebærer blant annet at det er behov for en organisasjonsstruktur som tillater såkalt taskorganisering, at elementene i gruppen settes sammen i forhold til oppdraget som skal løses. Dette kan være stridsgrupper, prosjektorganisasjoner eller andre arbeidsgrupper. Oppdragsbasert ledelse innebærer at innsatsen må koordineres på en måte som åpner opp for lokal tilpasning og utnyttelse av den enkeltes ressurser. En fleksibel organisasjonsstruktur bidrar til dette.

Skal vi mestre det usikre, må vi være i stand til å omstille vårt mentale virkelighetsbilde fortløpende i forhold til forandringer i omgivelsene. En naturlig reaksjon dersom man ikke mestrer å omstille seg mentalt er å bli handlingslammet. Det er vår mentale forforståelse som styrer hvordan vi handler i møte med omgivelsene; hva vi oppfatter som relevant, våre beslutninger og handlinger og hvordan vi samhandler med andre mennesker. Forforståelsen preges av vår personlighet, vårt verdigrunnlag, vår kultur, tidligere erfaringer og vår evne til å analysere og skape mening av det som skjer i omgivelsene.

Forforståelsen skapes i en sosial sammenheng og påvirker i hvilken grad vi er i stand til å ta raske, ofte intuitive, beslutninger. I møte med nye situasjoner er det viktig at vi er i stand til å omstille oss slik at vi er i stand til å skape mening i den nye situasjonen.

4.2.6 Situasjonsforståelse

Begrepet situasjonsforståelse brukes for å beskrive den tilstanden hvor en person, gruppe eller organisasjon både har oversikt over og forståelse av en situasjon. En virkelighetsnær situasjonsforståelse krever ledere som spiller på fellesskapet og aktiviserer alle ressursene i teamet. Det krever også team som har gode mentale modeller av det systemet og de omgivelsene de er en del av. Mentale modeller er ubevisste, dypt rotfestede antagelser, generaliseringer og syn som påvirker hvordan vi mennesker betrakter omgivelsene og hvordan vi handler.

Mentale modeller blir konstruert automatisk i møte med omgivelsene gjennom erfaring. De etableres fra fødsel av, og utgjør våre individuelle og kollektive virkelighetsoppfatninger. Når disse gjøres felles bidrar de til at avdelingen har en felles virkelighetsforståelse og koordinerer oppmerksomhet og handling.

En utfordring for team, særlig under press, er koordinering av individuelle bidrag. Samtidig er dette en kritisk faktor for å mestre raske endringer i den ytre verden. Å bygge felles mentale modeller er en måte å koordinere felles innsats på. Felles mentale modeller i teamet vil gjøre det mulig for gruppe medlemmene å forutse behovene og handlingene til de andre medlemmene, slik at atferd kan tilpasses situasjonen, ofte i fravær av uttalte koordineringsaktiviteter. Team med godt utviklede felles mentale modeller har mindre behov for å snakke sammen fordi de forstår oppgavene, utstyret, situasjonen, ansvarsforhold og teammedlemmenes preferanser likt, samt vet hva de selv og de andre i teamet kommer til å gjøre. Implisitt koordinering og kommunikasjon er nødvendig for at team skal kunne mestre stor arbeidsbelastning, tidspress og et uklart dynamisk miljø. Gjennom ærlig og tillitsfull kommunikasjon vil vi kunne prøve ut våre tanker, teste våre tolkninger og diskutere handlingsalternativer. Jo bedre denne kommunikasjonen er prøvd ut og evaluert, *når det er tid*, jo raskere, ofte ordløst og intuitivt vil den kunne skje når tid er en knapp faktor.

4.2.7 Faglig dyktighet

Eksempler på faglig dyktighet er fysisk og psykisk styrke, gode militære ferdigheter, godt skjønn, god situasjonsforståelse og en stadig søken etter å utvikle kompetanse og dømmekraft. Betydningen av at lederen er faglig dyktig er derfor viktig å understreke. Lederens faglige kompetanse vil ha innvirkning særlig i forhold til tillit, troverdighet og eksempelets makt. Likevel omtaler *Grunnsyn på ledelse* begrepet som en *kollektiv* kapasitet. Dette fordi det er en viktig lederutfordring å utvikle en *kultur* hvor det er lov å være stolt over å være god og som er positiv til ferdighetstrening, drill og overlæring.

Fysisk og psykisk slitasje er normalt tilstanden i militære operasjoner og påvirker både enkeltindividet og teamet som helhet i negativ retning. Særlig gjelder dette oppgaver som krever oppmerksomhet, ny læring, eller vurdering av handlingsalternativer. Erfaring og drill er en nødvendig forutsetning for å møte slike utfordringer. Gjennom overlæring utvikles automatiserte handlingsmønstre som motstår stress og utmattelse. På denne måten frigjøres oppmerksomhetskraft mot omgivelsene. Effekten av drill vises både som individuelle ferdigheter og som en kollektiv kapasitet. En særlig lederutfordring i denne sammenhengen er å motivere for drill i møte med kjedsomhet. En annen utfordring er å stimulere til drill på ene siden og til kreativ problemløsning på den andre. En avdeling som kun baserer seg på drill og prosedyrer, uten evne til improvisasjon og tilpasning kan vanskelig møte friksjon, kompleksitet og uforutsigbarhet.

5 Individuelle forutsetninger for Oppdragsbasert ledelse

Å være leder stiller særskilte krav til individet. Lederskapet utøves i situasjoner som varierer sterkt i kompleksitet og intensitet. Militært lederskap handler om, på sitt mest ekstreme, å kunne leve med høy grad av usikkerhet, mestre komplekse omgivelser og tåle slike situasjoner bedre enn motstanderen. Godt militært lederskap innebærer å operere tilpasningsdyktig og fleksibelt innenfor denne situasjonen. Det handler om å gjøre det ubehagelige og tåle å stå i det, overkomme maktesløshet og unngå følelsemessig oppløsning. Militært lederskap krever en robusthet for å tenke klart og effektivt og mestre egne følelser i møte med komplekse situasjoner.

Oppdragsbasert ledelse gir retning til måten lederskapet skal utøves på. For å kunne virkeliggjøre sin intensjon må lederen kunne bygge relasjoner. Det handler om å skape tillit i tillegg til å opprettholde den nødvendige kontroll. For at undergitt personell skal kunne gjennomføre oppdragene i henhold til sjefens intensjon må alle dele et felles mål. Lederen må derfor bidra til samkjøring mellom alle individene som er en del av arbeidsfellesskapet. Det dreier seg om å få medarbeiderne til å forstå hensikten med oppdraget, arbeide for en felles måloppnåelse og innrette sine samlede ressurser mot samme mål. Dette krever også at hver og en forsøker å se større deler av helheten for å kunne yte sitt bidrag der det virker best. God kommunikasjon blir en vesentlig del av lederskapsutøvelsen. Det handler om å kjenne seg selv og hver og en av de underordnede for best å kunne dra nytte av deres ressurser. Samkjøring bidrar til å gjøre det lettere å bemyndige medarbeidere til å fatte nødvendige beslutninger og øke sikkerheten for at de tar beslutninger i tråd med det større helhetsbildet. Når det blir formidlet en tydelig retning for oppdraget blir risikoen mindre for at medarbeidere på lavere nivå fatter beslutninger som strider med intensjonen. Visse personlige egenskaper er derfor viktig for medarbeideren på samme måte som for lederen, og en av lederens oppgaver er å trene opp medarbeiderens evne til å tenke som en leder.

Personlige lederegenskaper utgjør imidlertid ikke en *suksessgaranti* i enhver situasjon. Ledere med tidligere suksess kan oppleve å feile under andre forhold og omgivelser dersom de *ukritisk* adopterer tidligere fremgangsmåter. Faktorer som kan påvirke (både redusere og forsterke) effekten av utøvd lederskap er: Egenskaper ved omverdenen (f.eks. ressurstilgang, trussel, etc.), egenskaper ved organisasjonen (f.eks. ferdighetsnivå, tradisjon, etc.) og oppdragets art (f.eks. risiko, betydning, etc.) Likevel spiller personlige egenskaper og det personlige lederskapet sentrale roller. Militært lederskap krever sjefen som leder gjennom å være gode personlige eksempler over tid.

5.1 Rollemodell

Lederen er den viktigste rollemodellen for verdier, krav og forventinger i enhver avdeling. En god rollemodell viser vei gjennom risikovillighet, konsistent fremferd, gode holdninger og etisk skjønn. Begrepet rollemodell innbefatter derfor både å være et godt forbilde og ha et solid verdigrunnlag.

Vi som er ledere i Forsvaret har et særskilt ansvar som rollemodeller og viktige kulturbærere.

FSJ Harald Sunde²

5.1.1 Forbilde

Når mennesker settes under press svekkes idealer til fordel for vårt sanne jeg. En slik "avkledningseffekt" avdekker eller fremkaller typiske reaksjonsmønstre hos den enkelte og krever en leder som er *ekte*. At en leder er ekte innebærer at hun eller han har integritet og viser samsvar mellom liv og lære. Integritet vil si at man er *hel ved* i forhold til seg selv og til sine undergitte; er sann mot seg selv og egne verdier og at man er bevisst egne styrker og svakheter på en trygg og overbevisende måte uten å ta på seg falske masker. I dette ligger en fast kjerne som fremtrer i form av et forutsigbart, pålitelig og effektivt handlingsmønster som leder.

² F nr 10 2011, side 9

I dette ligger også en fleksibilitet og ydmykhet i forhold til andres behov og perspektiver, noe som innebærer omstillingsevne, læring og rom for andre. Å være et godt forbilde innebærer selvbevissthet og dybdeforståelse av seg selv og omgivelsene.

5.1.2 Verdigrunnlag

Forsvarets ledere skal bygge sitt verdigrunnlag på Forsvarets kjerneverdier: *Respekt, Ansvar* og *Mot*.

Gode militære ledere har ansvarsfølelse overfor den myndighet de er gitt av samfunnet. De tar ansvar for seg selv og andre; for oppdrag, ressurser, resultat, personell og miljø - i medgang og motgang. I tider med manglende eller motstridende informasjon og krysspress fra ulike hold gjør de sitt beste i å likevel skape klare intensjoner og rammer for sine undergitte.

Ved å omgås andre på en oppriktig, åpen og likefrem måte viser man respekt og vekker tillit og troverdighet. Ydmykhet i forhold til andres syn, kultur, opplevelse og bakgrunn er også en form for respekt og kan være en viktig faktor for samarbeid. I dette ligger også et positivt menneskesyn basert på at mennesker kan og vil utvikle seg.

Militære sjefer må også ha fysisk og moralsk mot. De konfronterer risiko, usikkerhet, etablerte "sannheter" og vanskelige oppgaver og trer tydelig frem når situasjonen krever det. Mot er den gyldne middelvei mellom dumdristighet og feighet. God situasjonsforståelse og en bevisst risikovillighet er derfor viktig. Slike ledere er ikke selv redde for å vise frykt og usikkerhet, men gjennom å kjenne seg selv og sine reaksjonsmønstre håndteres dette og lederen fremstår likevel som handlekraftig.

Videre er gode ledere sosialt motivert, dvs. de bygger på sosial likhet, tjener kollektive interesser og vektlegger utvikling og bemyndigelse av andre. Det motsatte er personlig motivert ledelse som baserer seg på personlig dominans og autoritær atferd og som tjener lederens egeninteresser og utnytter andre.

5.2 Balansert lederatferd

Effektiv lederatferd kan kategoriseres etter dens tre primære målområder: *Oppdragsfokus*; effektivitet og prestasjonsevne, *Samspill*; aktivering av menneskelige ressurser og *Utvikling*; nytenkning og tilpasningsevne. Godt lederskap handler om å balansere disse på en naturlig og troverdig måte.

5.2.1 Oppdragsfokus

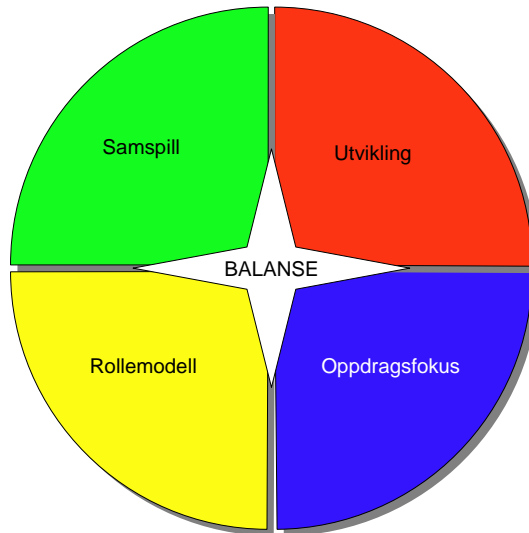
Den oppdragsorienterte atferden er hovedsakelig rettet mot å øke effektiviteten og skape pålitelige arbeidsprosesser og struktur. Dette inkluderer planlegging, personell disponering og fordeling av andre ressurser for å styre og gjennomføre oppgaver. Andre eksempler på slik lederatferd er klargjøring av ansvarsområder og mål, oppfølging av arbeid og kvalitet på utførelse, samt iverksette tiltak og løse problemer som oppstår underveis.

5.2.2 Samspill

Samspillorientert lederatferd utvikler de menneskelige ressursene, bedrer relasjonene i avdelingen og legger forholdene til rette for samarbeid. Det gjøres gjennom å bygge opp individenes selvbylde ved å styrke deres kunnskaper og ferdigheter, skape tilhørighet og samhold, samt å gi anerkjennelse. Samspillorientert atferd innebærer også å motivere og inspirere gjennom god og tydelig kommunikasjon, tydelige krav- og forventningsavklaringer, stimulere tro på fremtiden og ved å involvere mennesker i beslutninger som berører deres virkefelt. Gjennom å delegerer oppgaver og bemyndige medarbeidere - og samtidig gi støtte og nødvendig oppfølging - utvikles medarbeiderne til ansvarsfulle kollegaer som kan fatte nødvendige beslutninger innenfor gitte rammer og som opplever jobben sin som meningsfull.

5.2.3 Utvikling

Den utviklingsorienterte atferden bidrar til å øke avdelingens fleksibilitet, kreativitet og nytenking. Slik lederatferd karakteriseres ved oppmerksomhet rettet mot omgivelsene for å identifisere trusler og muligheter, evne til strategisk planlegging, iverksette og lede utvikling og endring for å møte nye situasjoner, oppmuntre til kreativ tenkning og nye ideer, samt legge til rette for kollektiv læring. Utviklingsorienterte ledere viser også vilje og evne til å lære og utvikle seg som ledere.



Figur 2 Balanse i lederatferd og lederen som rollemodell

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

6 Ikrafttredelse

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret trer i kraft 2012-06-01. Samtidig settes UD 3-1 Grunnsyn på ledelse av 1983-05-31 ut av kraft.