

Ledelse i ekstreme situasjoner

En studie av lederfortellinger i Forsvar og Politi

Kjetil Gjertsen og Richard Moen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi – november 2014

...det var en normal situasjon, barn løp rundt, folk jobbet og de la ikke merke til oss, de holdt på med sitt og vi kjørte inn. Og så kjørte vi rett i et bakhold. Komplisert bakhold. Og ble tatt under ild. Det er en intens skyting fra fjellene. Det var vanskelig å holde oversikt, ganske tidlig får vi en såret og situasjonen begynner å gå dårlig. Det ser ut som det regner på den tørre sletten. Stein og støv virvles opp. Det er skuddbyger. Og så får vi en såret til. Og så bestemmer vi oss...for å gruppere ut, og får slått tilbake og klarer å bekjempe de...

Sitatet er hentet fra en av respondentene i undersøkelsen.

FORORD

Tankene rundt oppgaven fikk sin rot allerede under andre semester våren 2013 i MBA studiet. Siden den gang har oppgaven endret form og karakter mange ganger, noe som gjenspeiler arbeidet og modningsprosessen som ligger i det å skrive en slik oppgave.

Veien til ferdigstilt oppgave har vært lang og tidkrevende. Å kombinere dette med en krevende jobb og familieliv har resultert i mange sene kvelder og netter. Ett år med harde prioriteringer og dårlig samvittighet er nå over. Det blir en stund til neste gang vi prøver å kombinere familie, jobb og studier på denne måten.

Det er mange som skal takkes. Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår veileder Stine Meier Didriksen for kontinuerlig å ha utfordret oss og loset oss trygt i havn. Dine innspill har vært positive og meningsfulle, selv om vi til tider ikke har vært i stand til å se helheten selv. Vi er svært takknemlig!

Vi vil også rette en stor takk til Torger Gillebo ved NMBU som har gitt oss gode innspill under prosessen. Videre vil vi rette en stor takk til respondentene fra Hæren og Politiet som tok seg tid til å dele sine erfaringer med oss. Uten deres åpenhet rundt et vanskelig tema, ville ikke dette vært mulig. Alle deres fortellinger krydret hverdagen ekstra godt, la oss håpe vi har klart å utnytte deres skildringer.

Avslutningsvis retter vi en spesiell takk til våre nærmeste som fortsatt holder ut med oss til tross for tidvis liten mental og fysisk tilstedeværelse! Dette var siste eksamen for denne gang.

God lesning.

November 2014

Kjetil Gjertsen

Richard Moen

SAMMENDRAG

I et verdensbilde preget av sikkerhetspolitiske utfordringer foreligger det mange eksempler på hendelser som er kaotiske, uoversiktlige og utfordrende for ledere å håndtere. Ekstreme situasjoner defineres som dynamiske og uforutsigbare omstendigheter der personer må engasjere seg i gjerninger som setter fysisk og psykologisk helse i fare for å fullføre mål (Sweeney m.fl. 2011). Slike situasjoner preges av dets alvorlige innhold der ledere kan være nødt til å gjøre valg som kan resultere i tap av liv. Politiet og forsvaret er to av flere yrkeskategorier og organisasjoner med funksjon rettet mot å kunne håndtere ekstreme situasjoner. Til tross for at ledelse er et mye omtalt fagområde, er det forskere som hevder at effektiv ledelse i ekstreme situasjoner ikke er like godt belyst (Hannah m.fl. 2009). Kritikere mener dette kan henge sammen med kompleksiteten ved å studere fagfeltet og vanskeligheten med å identifisere og isolere funn som kan gi entydige svar. I denne oppgaven ser vi på eksisterende ledelsesteorier innenfor trekk- og atferdsteori, og om disse kan være meningsfulle for å gi oss bedre forståelse omkring effektiv ledelse i ekstreme situasjoner hos politi og forsvar. Problemstillingen er:

Kan trekk- og atferdsteori være meningsfulle for å forstå effektiv ledelse i ekstreme situasjoner, og i så fall hvorfor?

Oppgaven har en kvalitativ tilnærming der vi bruker lederes egne fortellinger, teori og våre refleksjoner for å svare på problemstillingen. Det er gjennomført individuelle intervjuer med personer i forsvaret og politiet der alle har 15 års operativ erfaring eller mer. Fred Fiedler, en omtalt forsker innen trekk og personlighetskarakteristikk hos ledere, skriver at oppgavefokus og direkte lederstil gir grunnlag for høyest effektivitet når oppgavene er ustrukturert (Mitchell m.fl 1987). Våre respondenter mener at handlekraft og besluttsomhet er to sentrale trekk for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner. I forhold til Fiedlers tilnærming finnes det et betydelig innslag av relasjonsorientert ledelse hos respondentene også i intense og ekstreme situasjoner. Selv om autoritær atferd og målbevissthet kan prege lederstiler i ustrukturerte kontekster, viser respondentenes fortellinger at medmenneskelig innflytelse i et miljø preget av stress og tidspress også kan komme gjennom høye krav, harde prioriteringer og nøye oppfølging.

Innhold

1.	Innledning	8
1.1.	Ledelse i ekstreme situasjoner	8
1.2.	Hva legges i begrepet ekstreme situasjoner?	9
1.3.	Bakgrunn for valg av tema	10
1.4.	Problemformulering	11
1.5.	Forsvaret og Politiet som case	12
1.6.	Oppbygging av oppgaven	14
2.	Teoretisk tilnærming	15
2.1.	Innledning	15
2.2.	Hva er ledelse?	15
2.3.	Ledelse i ekstreme situasjoner	16
2.4.	Hva er effektiv ledelse?	18
2.4.1.	Kategoriene <i>universal traits</i> og <i>universal behavior</i>	20
2.4.2.	Kategoriene <i>situation-contingent trait</i> og <i>situation-contingent behavior</i>	24
2.5.	Oppsummering: Betingelser for effektiv ledelse	28
3.	Forskningsdesign og metode	29
3.1.	Design	29
3.1.1.	Intensivt undersøkelsesopplegg	30
3.1.2.	Et beskrivende og forklarende design	30
3.2.	Kvalitativ metode	31
3.2.1.	Dokumentundersøkelser	31
3.2.2.	Individuelle intervju	31
3.3.	Det etiske aspektet	33
3.4.	Analysemetode	34
3.5.	Reliabilitet og validitet	34
4.	Presentasjon og drøfting av datamaterialet	36
4.1.	Innledning	36
4.2.	Trekk og egenskaper: Sunt bondevett	38
4.2.1.	Betydningen av personlighet i ledelse av ekstreme situasjoner	38
4.2.2.	Hold hodet kaldt og ta beslutninger	39
4.2.3.	Avgjørende trekk for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner	42
4.2.4.	Oppsummering trekk	44
4.3.	Lederatferd: til nytte eller besvær	45
4.3.1.	Betydningen av atferd hos ledere i ekstreme situasjoner	45
4.3.2.	Trening som metode for effektiv ledelse	47
4.3.3.	Autoritær og strukturert, men også relasjonsorientert tilnærming	49

4.3.4. Oppsummering atferd	52
5. Avslutning.....	54
6. Referanseliste.....	57

1. Innledning

1.1. Ledelse i ekstreme situasjoner

Ledelse er hevdet av flere forskere for å være nøkkelen til en fungerende organisasjon (Grønhaug m.fl. 2001). Interessen rundt faget bidrar til at det foreligger et bredt spekter av forskning og teori, men også kritikk. I utviklingen av teorier er det spesielt to grunnleggende spørsmål som danner fundamentet i flere ledelsesteorier. Det ene spørsmålet innbefatter hva som gjør at noen blir ledere og andre ikke. Det andre spørsmålet angår effektivt lederskap og hvordan dette skiller seg fra mindre effektivt lederskap (Grønhaug m.fl. 2001). Siden tidlig på 1900-tallet har man vært opptatt av hva som kjennetegner dyktige ledere og betydningen av effektivt lederskap (Martinsen 2009). «Napoleon uttrykte sin holdning til lederskapets betydning når han uttrykte at han heller ville ha en hær med kaniner ledet av en løve enn en hær av løver ledet av en kanin» (Martinsen 2009:28). Spørsmålet vi stiller oss er i hvilken grad lederegenskaper, trekk og atferd ligger som grunnlag for positive utfall i situasjoner?

Denne oppgaven omhandler effektiv ledelse i ekstreme situasjoner. *The Leadership Quarterly*, et tidsskrift av *The International Leadership Association*, skriver mye om forskning, videreutvikling og anvendelsesmuligheter av ulike ledelsesteorier. I en artikkel hevdes det at ledelse i ekstreme situasjoner er et av de områdene det er forsket minst på innen ledelsesfeltet (Hannah m.fl. 2009). Hannah skriver at mye av forskningen innen effektiv ledelse er kritisert for å tilnærme seg fenomenet for homogent. Deler av kritikken omhandler mangel på kontekstuelle faktorer i den forskningsbaserte kunnskapen (Hannah m.fl. 2009). I ekstreme situasjoner bygger ledelse på forhold som ikke er like tilstedeværende i mer tradisjonelle ikke-ekstreme situasjoner. Stress og tidspress gjør seg gjeldene på en annen måte som del av situasjonens alvorlige innhold. Dette legger restriksjoner på hva som kan gjøres og danner årsaksforhold som krever at ledelse studeres i rammen av kontekst. Med bakgrunn i den homogene tilnærmingen til feltet mener Hannah (m.fl. 2009) det foreligger «upløyd mark» innen ledelse i ekstreme situasjoner. Forfatterne av *People in Organizations* (1987) Terence Mitchell og James Larson sin kritikk samsvarer i stor grad med Hannah (m.fl. 2009). Mitchell og Larson (1987) legger vekt på at mye av forskningen innen effektivitet ikke inkluderer personlige og situasjonsavhengige faktorer. Grønhaug (m.fl. 2001) skriver også at det finnes mange studier på lederegenskaper, men den største kritikken rettes mot i hvilken grad det er mulig å studere lederegenskaper, og hvilken hensikt dette har.

Vår studie omhandler ledelse hos Politi og Forsvar. De to organisasjonene har ulike oppdrag, men fellesnevneren er at oppgavene kan bli løst i rammen av det som kategoriseres for ekstreme eller svært krevende og dynamiske situasjoner. Utviklingen i Norge viser en økende frekvens av situasjoner med krevende omstendigheter. Politiets Sikkerhetstjeneste (PST), Etterretningstjenesten og Nasjonal Sikkerhetsmyndighet (NSM) vurderer en stadig økende trussel mot undergraving av sikkerheten og skade på nasjonale interesser (E-tjenesten m.fl. 2013). I 2011 hadde antall væpnede oppdrag for politiet økt med 44 prosent siden 2007, der 50 prosent av de væpnede oppdragene var gitt høyeste prioritet, og krevde umiddelbar aksjon¹. Antall drap i Norge var firedoblet fra 2007 til 2011, og vold mot offentlig tjenestemenn økte med 63 prosent fra 2007 til 2012². Utviklingen viser at det forekommer en rekke situasjoner som kan bli farlige og skadelige for de som står i situasjonen.

Forsvarets Sanitet dokumenterte utviklingen av kamphandlinger i Afghanistan, der Norges stilte sin største militære styrke i perioden 2001 til 2012. Afghanistan-undersøkelsen viste en økning av hendelser med potensial for ekstreme utfall gjennom hele perioden. 45 prosent av de spurte i undersøkelsen ble angrepet én eller flere ganger i løpet av perioden de var der, og en av sju opplevde i stor eller svært stor grad fare for å bli drept eller såret. I perioden 2001 til 2011 ble 2010 året med høyest antall registrerte sikkerhetsrelaterte hendelser i nordvest Afghanistan i løpet av ett år. Dette året var norske styrker involvert i 99 trefninger der det ble løsnet skudd. Totalt 10 soldater og offiserer mistet livet i perioden. Ni av disse mistet livet mellom 2007-2010, derav fem i 2010 (Hougsnes mfl. 2012).

1.2. Hva legges i begrepet ekstreme situasjoner?

Ekstreme situasjoner forekommer daglig i mange organisasjoner. Men ikke alle ekstreme situasjoner fortøner seg på en slik måte som man kan oppleve gjennom sitt virke som politi eller militær. Dette er situasjoner som kjennetegnes av «dynamiske og uforutsigbare omstendigheter hvor lederne [...] jevnlig må engasjere seg i gjerninger som setter deres fysiske og psykologiske helse i fare for å fullføre organisasjonens mål» (Sweeney m.fl. 2011:4). Med dynamiske og uforutsigbare omstendigheter menes innhold i situasjoner som lederen ikke har direkte kontroll over, men som kan påvirke hvordan situasjonen utspiller seg

¹ NOU 2012, *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*, kapittel 14.8 Avslutning.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/dok/nou-er/2012/nou-2012-14/16/8.html?id=697369>. Dato: 22.04.2013.

² Statistisk Sentralbyrå, *Lovbrudd anmeldt, etter type lovbrudd, 2002-2012*.

<http://www.ssb.no/a/aarbok/tab/tab-147.html>. Dato: 23.04.2013

og derunder også påvirker utfallet. Eksempler på dette kan være hendelser og handlinger som ikke gir forventet effekt, eller nye plutselige utfordringer som resulterer i at lederen må kontinuerlig vurdere og re-vurdere hva som skal gjøres for å håndtere situasjonen.

Ekstreme situasjoner er uforutsigbare i sin form, noe som også gjør det umulig å forberede seg på alt som kan skje. Ledelse i slike situasjoner betegnes av faglitteratur som *In extremis leadership*. *In extremis* er latin og betyr «at the point of death»³. Noe av kjernen i definisjonen til Sweeney (m.fl. 2011) er derfor den overhengende og vedvarende faren for tap av liv som preger alle prosesser underveis i situasjonen.

Ledelse i ekstreme situasjoner må ikke forveksles med kriseledelse. I kriseledelse ligger noe mer enn det vi mener hører hjemme under ledelse i ekstreme situasjoner. En krise defineres som «a situation that threatens high priority goals...which suddenly occurs with little or no response time available» (Hannah m.fl. 2009:899). Kriseledelse involverer i større grad analyser, forberedelser, organisering, plan- og beredskapsverk og innsatsledelse for hvordan først og fremst unngå en krise. Men også planer, roller og oppgaver som iverksettes når krisen er et faktum. Kriseledelse kommer mer som en reaktiv respons når en krise har oppstått eller er i ferd med å oppstå. Ofte gjøres dette på avstand fra selve situasjonen eller i tryggere omgivelser (Kolditz 2007). En krise kan inneholde ekstreme situasjoner, men kriseledelse som begrep omtaler et bredere spekter av situasjoner over en lengre tidsperiode enn det vi ønsker å behandle og drøfte.

1.3. Bakgrunn for valg av tema

Mange yrkeskategorier utøver ledelse i særdeles krevende og vanskelige situasjoner. Ledere som forbereder seg til krig, helsepersonell som jobber på akuten, brannmester med ansvaret for et skift med brannmenn eller operative uteledere i politiet utøver alle ledelse i en kontekst hvor beslutninger rundt liv og død er normalt. Mange organisasjoner skal gjennom sitt virke fungere nettopp når krevende og ekstreme situasjoner oppstår. Begge forfattere jobber til daglig i Forsvaret. Som en naturlig del av offisersutdannelsen skal man forberedes og trenes mot å lede og fungere i vanskelige og krevende situasjoner. Organisasjonen skal være i stand til å løse sine oppgaver i fred, krise og krig.

³ Oxford Dictionaries, søkeord "*In extremis*".

Vi har ofte reflektert rundt tankene på om vi er i stand til å gjøre jobben i en slik kontekst. Spesielt etter tre år på Krigsskolen der studiene var rettet mot fagområdet, følte flere en naturlig «trang» til å prøve seg og finne svar. I 2010 tjenestegjorde en av oss i Afghanistan. Tankerekkene rundt utdannelsen ble da til virkelighet. Enheten havnet i flere kamphandlinger mot fiendtlige styrker og ble angrepet både i og utenfor leir. Avdelingen kjørte på veibomber, ble beskyttet av store raketter, maskingeværild og andre automatvåpen ofte i kombinasjon med hverandre. Enkelte kamphandlinger pågikk i 24 timer, og i løpet av perioden gikk flere liv tapt. Enkelte situasjoner var så uoversiktlige, intense og krevende at også sivile måtte bøte med livet. Når man utdannes i et system der liv og død kan dreie seg om deg eller motstanderen, er det naturlig å reflektere rundt kjernen i arbeidet. Vil man være i stand til å utføre oppgaven i en kaotisk og krevende situasjon? Hvem har det som skal til for å lede gjennom slike ekstreme situasjoner?

1.4. Problemformulering

I denne oppgaven ønsker vi å se nærmere på om eksisterende teori på feltet kan bidra til gi oss en bedre forståelse omkring hvordan ledere kan lykkes i svært krevende situasjoner. Kan teori benyttes for gi forståelse om hva som kreves for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner? Ohio studiene innledet allerede på 1940-tallet (Martinsen 2009) og metaanalyser gjengitt i Mitchell og Larson (1987) beskriver at det er et forhold mellom lederes atferd og de underordnedes ytelser, selv om korrelasjonene er diskutert til å være varierende. For begge organisasjonene har vi en antakelse om at ledelse i ekstreme situasjoner er betinget noen basisegenskaper. Alt kan ikke drilles på forhånd, man har ikke tid til å søke svar i et oppslagsverk, og løsninger må dels improviseres og designes der og da. Vi antar at det er en sammenheng mellom atferd og effektivitet i slike situasjoner. Å inneha kompetanse om hva som kreves av ledere i ekstreme situasjoner kan styrke enhver organisasjon, uavhengig av om den er militær eller sivil (Sweeney m.fl. 2011). Vi ønsker derfor å se nærmere på disse teoriene og problemstillingen i oppgaven er:

Kan trekk- og atferdsteori være meningsfulle for å forstå effektiv ledelse i ekstreme situasjoner, og i så fall hvorfor?

Problemstillingen i oppgaven har sitt utspring fra våre erfaringer og tanker rundt effektiv ledelse i svært krevende situasjoner. Trekk og atferd er to retninger innenfor ledelsesteorier

tett knyttet til utøvelsen av ledelse, og beskrives av forskere som forutsetninger for effektivitet (Martinsen 2009). Trekk ved en person beskrives som stabile egenskaper ved et individ «som virker gjennom å være en disposisjon eller tilbøyelighet til visse atferds former» (Martinsen 2009:94). Selvtillit, energinivå og stresstoleranse er eksempler på noen ledertrekk flere forskere mener har relevans i forhold til effektiv ledelse (Høst 2009). Samtidig er ikke trekk identisk med atferd, men trekk kan komme til uttrykk gjennom former og nyanser av atferd. Sammenhengen mellom de to ledelsesretningene er at trekk ligger som forutsetninger for hele eller deler av lederens bevegelsesmønster og oppførsel. Lederens atferd kan i tilfeller påvirke hvordan en organisasjon løser sine oppgaver, der det å gå foran som et godt eksempel ofte omtales som en grunnleggende atferd for innflytelse og effektivitet (Høst 2009). Samtidig er forskning rundt ledelse og effektivitet sterkt kritisert da det foreligger usikkerhet rundt manglende korrelasjon mellom trekk eller atferd og garanti for effektivitet. Kritikken beror i stor grad på validitet i sammenhengen mellom lederforutsetninger og ledereffektivitet. Noe av forskningen er kritisert for manglende nøyaktighet og bredde, og klarer således ikke gi tydelige funn på om og i hvilken grad det finnes kriterier, altså trekk eller atferd, som gir økt effektivitet (Høst 2009). Om mye av forskningen har tilnærmet seg ledelse i ekstreme situasjoner for homogent, som Hannah (m.fl. 2009) beskriver, kan det være sider ved feltet som fortsatt ikke er like godt belyst. Er det grunnlag for å tro at det kan være noe eget ved ledelse i ekstreme situasjoner? Til tross for kritikk gir dette grunnlag for å studere fenomenet nærmere.

1.5. Forsvaret og Politiet som case

For å svare på problemstillingen søker vi å undersøke fenomenet i organisasjoner som opplever og håndterer ekstreme situasjoner. Vi har intervjuet avdelingssjefer på kompaninivå i Forsvaret og operative innsatsledere i Politiet, som beskrives som det taktiske nivået av organisasjonene selv. Her antar vi at man i stor grad man finner kulminasjonspunktet mellom ansvar og beslutningsmyndighet i forhold til tilstedeværelse og innflytelse i situasjonene. Vi tror disse lederne tar beslutningene som har størst konsekvens for flere i en situasjonen, og disse personene er gjenstand for våre analyser.

Forsvaret er en statlig organisasjon med til sammen 23 000 offiserer, soldater og sivilt ansatte⁴. Forsvarsdepartementet er konstitusjonelt og parlamentarisk ansvarlig for Forsvarets virksomhet. Deler av organisasjonen er på beredskap hver dag året rundt. Oppdraget er å bidra til norsk samfunnssikkerhet og trygghet gjennom å forebygge krig, forsvare landet mot alvorlige trusler, anslag og angrep, og hevde og overholde norsk suverenitet mot ytre krefter. De siste 10 årene har Forsvaret utdannet 7000 ledere⁵. Av disse har mange deltatt i krevende oppdrag nasjonalt og internasjonalt. I media betegnes noen av kampene i Afghanistan som de verste kampene norske styrker har deltatt i siden andre verdenskrig.

Politi- og lensmannsetaten består av 27 politidistrikt, med til sammen 13 000 ansatte⁶. Politidirektoratet leder og samordner arbeidet i etaten. «Politiet skal gjennom forebyggende, håndhevende og hjelpende virksomhet være et ledd i samfunnets samlede innsats for å fremme og befeste borgernes rettssikkerhet, trygghet og alminnelige velferd for øvrig»⁷. I motsetning til Forsvaret er Politiets oppgaver rettet mot den daglige samfunnssikkerheten og tryggheten internt blant landets borgere.

Hvorfor studere ledere i to disiplinære organisasjoner? Dette er kunnskapsrike organisasjoner med strukturer, målsettinger og funksjoner med sentrale oppgaver i daglige utøvelse. Disiplinære organisasjoner kjennetegnes ved at de har klare mål, er hierarkisk organisert, lederen har makt og de har en sentralisert toppledelse. Videre finnes det ofte en uttrykt korpsånd, internt utdannet personell, kontrollsystemer og en systematisk administrasjon av sanksjoner (Kirkehaug 2009). Organisasjonene struktureres og organiseres mot å løse oppgaver som kan bli ekstreme. Dette innebærer at organisasjonene har målrettet aktivitet der personellet forberedes for å kunne løse slike oppdrag. Begge organisasjonene antas å ha mye kompetanse og erfaring innenfor fagfeltet, samtidig er vi bevisst på at ledere har fått sterk kritikk for måten de har løst situasjoner på. Eksempelvis ble politiet virkelig satt på prøve under terrorangrepet 22. juli 2011. Kritikk i ettertid beskriver blant annet at enkeltpersoners handlinger ikke var optimale i forhold til situasjon⁶.

⁴ Unkown, *Facts and figures*, Norwegian Armed Forces media center.
<http://mil.no/organisation/about/Factsandfigures/Pages/default.aspx>, updated 29.10.12. Dato: 22.04.2013.

⁵ *Ibid.*

⁶ Ukjent, *Organisasjon av politi og lensmannsetaten*, Politi.no.
https://www.politi.no/om_politiet/organisasjon/. Dato: 07.04.2014

⁷ NOU 2012, *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*, kapittel Overordnede målsettinger for Politiet.
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/dok/nou-er/2012/nou-2012-14/16/2.html?id=69736>. Dato: 22.04.2013.

Å gjennomføre en studie på egen kultur har sine klare fordeler og begrensninger. Styrken vi kan ta med i oppgaven er praksis på feltet. Vi har egne erfaringer og opplevelser av fenomenet, og vi stiller ikke blanke for kunnskap eller kompetanse. Samtidig stiller en forforståelse til det vi skal studere store krav til objektivitet. Å være åpen i tilnærmingen til fagfeltet er sentralt for reliabiliteten og validiteten til oppgaven. Grunnlaget for drøftingen ligger i analysen av lederes egne fortellinger og hvilke faktorer de mener påvirker dem. Blant annet er fortellinger om hendelsene 22. juli og kamphandlinger fra Afghanistan en del av datagrunnlaget. Studiens tilnærming vil derfor begrense overføringsmulighetene, og ei heller være gjenstand for generalisering. Oppgavens ambisjon søker således ikke revolusjonerende funn, men heller utdypende kunnskap til et fagfelt enkelte forskere mener er mindre utforsket.

1.6. Oppbygging av oppgaven

I kapittel to vil vi kort se på ledelse som begrep for deretter å gå nærmere inn i ulike teorier om ledertrekk og atferd. I hoveddelen av kapittel to vil vi drøfte ulike teorier og forskning som foreligger innen effektiv ledelse, og se dette opp mot ekstreme situasjoner. Kapittel tre inneholder redegjørelse og vurderinger rundt våre valg av fremgangsmetoder, og tar for seg de utfordringer dokumentanalyse og dybdeintervju gir. Resultatet av innsamlet empiri presenteres og drøftes i kapittel fire. Oppgaven avsluttes med oppsummerende konklusjoner og noen ord om videre forskning i kapittel fem.

2. Teoretisk tilnærming

2.1. Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere og drøfte det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Vi starter med en kort og åpen innledning til ledelse og vil videre se ledelse i rammen av ekstreme situasjoner. Hovedtyngden av kapitlet vil rettes mot trekk- og atferdsteorier. Dette gjøres ved å legge til grunn Terence R. Mitchell og James R. Larson sin klassifikasjonsmodell av ledelsesteorier fra boken *People in Organizations* (1987). Modellen benyttes som rammeverk for drøftingen også senere i oppgaven.

2.2. Hva er ledelse?

Å definere «ledelse» er ikke enkelt og kunne således vært en egen oppgave i seg selv. De aller fleste kjenner til begrepet og har en formening om hva ledelse er og hva ledere gjør. Mange forbinder ordet med ansvar, motivasjon, eksempel til etterfølgelse, autoritet, kommunikasjon eller makt for å nevne noe. I denne oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i definisjonen til Howel (m.fl. 2006:4).

Leadership is a process used by an individual to influence group members toward the achievement of group goals in which the group members view the influence as legitimate.

Howel (2006) beskriver ledelse først og fremst som en relasjon mellom mennesker, hvor lederen har til hensikt å inspirere eller influere sine undergitte i en bestemt retning. Videre at gruppen anser lederens innflytelse som legitim. Legitimitet kan deles i to kategorier, institusjonell legitimitet og personlig legitimitet. Begrepet institusjonell legitimitet knyttes til posisjonen lederen befinner seg i, implisitt betyr dette at lederen er gitt myndighet i kraft av sin posisjon til å bestemme over en bestemt gruppe. Personlig legitimitet kan forklares med at lederen aksepteres og godtas som lederen i gruppen. Hvis lederen ikke aksepteres vil sannsynligvis lederskapet foregå på en overfladisk måte og gi vanskeligheter med å skape engasjement og glød for å nå gitte målsettinger (Marthinsen 2009). Jacobsen (m.fl. 2007) skriver at ledelsesteori inneholder tre aspekter, som man også finner igjen i definisjonen til Howel (2006). For det første er ledelse en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer. For det andre har ledelse til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe. Til slutt skal ledelse bidra til at organisasjonen når sine mål. Jacobsen (m.fl. 2007) mener med sitt første aspekt at det er vanskelig å skille handling fra personen som handler og at mye av den tidlige forskningen omfattet studier som hadde til hensikt å finne spesielle egenskaper hos

ledere som var ensbetydende med effektiv ledelse. Det andre aspektet innebærer at hovedtyngden av forskning innenfor ledelse er rettet mot lederatferd og lederstil, hvor målet har vært å finne hvilken atferd eller lederstil som er mest effektiv for å påvirke andres atferd. Siste aspektet går ut på delegering og fordeling av oppgaver slik at lederen utnytter sine ressurser på en best mulig måte og sikrer at organisasjonen når sine mål (Jacobsen m.fl 2007).

I følge Howels (2006) definisjon, er det naturlig å argumentere med at ledelse er en relasjonsorientert prosess. Definisjonen omhandler en prosess om innflytelse mellom mennesker. Men selv om ledelse er prosessorientert, og rettes i stor grad inn mot påvirkning og relasjoner mellom mennesker, er det likevel grunnlag for å si at utøvelsen av ledelse ikke bare er relasjonsorientert. Det å være utelukkende relasjonsorientert i ledelsesdimensjonen kan være problematisk under utførelsen av enkelte oppgaver (Mitchell m.fl. 1987). I dette ligger det at utøvelsen av ledelse kan ha ulik form og fremtoning som eksempelvis en delegerende og inkluderende atferd i en situasjon, mens en annen situasjon krever autoritet og beslutningstaking uten involvering. Med dette mener vi at atferden lederen benytter seg av kan være forskjellig fra situasjon til situasjon og det kan derfor være sentralt å se nærmere på betydningen av kontekst og ulike tilnærminger til hvordan ledelse utøves.

2.3. Ledelse i ekstreme situasjoner

Hannah (m.fl. 2009:898) definerer en ekstrem situasjon slik:

A discrete episode or occurrence that may result in an extensive and intolerable magnitude of physical, psychological, or material consequences to – in close physical or psycho-social proximity to – organization members.

Definisjonen legger til grunn tre forhold for å kalle en situasjon ekstrem. Det første er at situasjonen har fysiske, psykologiske eller materielle konsekvenser som enten oppstår i fysisk eller psykososial nærhet til mennesker. Konsekvensen som oppstår må videre oppleves ulidelig, som dermed genererer et rasjonale for handling eller reaksjon. Det tredje forholdet i definisjonen er at ekstreme situasjoner er av en slik art at de kan overgå organisasjonens kapasitet til å kunne forhindre eller avverge at situasjonen finner sted (Hannah m.fl. 2009).

Å lede under slike situasjoner kjennetegnes ved at «ledere og deres undergitte vedkjenner seg at det å ikke utføre sine oppgaver og fullføre organisasjonens mål er grunnlag for katastrofale konsekvenser både for organisasjonen og de som tjener den» (Sweeney m.fl. 2011:4). Ledelse

i ekstreme situasjoner beror således på at gruppens medlemmer oppfatter, opplever eller forventer trussel mot eget eller eventuelt andres liv mens de skal utføre sine plikter. Forskjellen mellom å lede under ekstreme situasjoner og ikke-ekstreme situasjoner beskrives av Sweeney (m.fl. 2011) ved at ledere med trygge rammevilkår ikke blir møtt med utfordringene i å håndtere stress samtidig som eget eller andres liv står på spill. En ytterligere faktor er at slike situasjoner ofte krever hurtige avgjørelser parallelt med at man skal prøve å minimere risiko. Sweeney (m.fl. 2011) beskriver også at ledelse i ekstreme situasjoner er annerledes enn ledelse i andre situasjoner med bakgrunn i unike psykologiske, sosiale og organisatoriske krav som oppleves i en ekstrem situasjon:

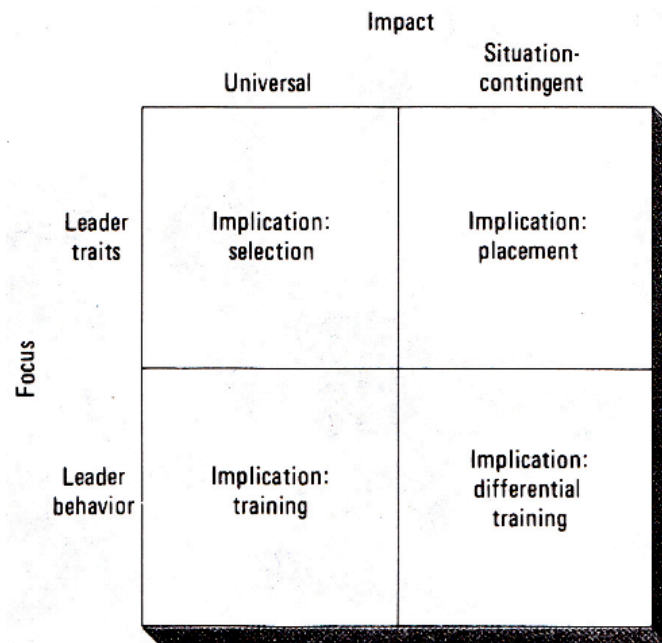
Leading in dangerous contexts is fundamentally the same, yet qualitatively different, from leading in non-dangerous situations. The unique psychological, social and organizational demands that arise as a result of group members' perceptions of threat is what makes leading in dangerous context qualitatively different from leading in other contexts (Sweeney m.fl. 2011:4-5).

Kjernen i en ekstrem situasjon er det uoversiktlige og dynamiske bildet. Situasjonen er preget av endringer, usikkerhet og vil ofte fremstå som svært uoversiktlig og kaotisk. Med bakgrunn i situasjonens natur kan man anta at mange av oppgavene er ustrukturerte og øyeblikkelig. Larsson (2010) har utarbeidet en modell som beskriver hvilke lederstil som er mest effektiv i situasjoner som er preget av et høyt stressnivå. For å kunne velge denne stilen er det en del komponenter som henger sammen. For det første beskriver han at ledere må ha grunnleggende egenskaper i form av fysiske og psykiske egenskaper og deretter kompetanse innenfor faget det ledes i, sjefskompetanse, sosial intelligens og evnen til å bevare roen i kaotiske situasjoner. Hvis lederen innehar dette mener Larsson (2010) at den mest effektive atferden er et utviklende lederskap som kjennetegnes av at lederen er et forbilde for gruppen, tar ansvar for sine handlinger, har en personlig omtanke for sine undergitte, er inspirerende og motiverende. I boken *Veiledning i militært lederskap* presenteres et noe annet bilde enn det Larsson (2010) beskriver. I stridssituasjon vil som oftest oppdraget, de ytre omstendighetene og tidsfaktoren kreve at det blir tatt en rask beslutning, og det er sjeldent tid for lederen å presentere problemet og be om forslag. Videre beskrives det at undergitte forventer og nærmest krever at lederen opptrer med fasthet og beslutsomhet. Ledelsesformen man anser som det mest effektive i ekstreme situasjoner tyder på autoritær lederstil. Dette innebærer at lederen, i motsetning til det Larson (2010) mener, er meget oppgaveorientert og har sannsynligvis begrenset omtanke for sine undergitte da det viktigste er å løse oppdraget i den ekstreme situasjonen.

2.4. Hva er effektiv ledelse?

Å forklare hvorfor noen individer utfører ledelse bedre enn andre har vært gjenstand for forskning over mange år. Det er benyttet mange ulike indikatorer for å måle effektivitet. Data om produktivitet, antall nådde målsettinger og evalueringer fra ledelsen er en tilnærming. Andre typer målinger er av motivasjon og jobbtilfredshet hos de ansatte. Det blir ofte oppfattet at dersom medarbeidere har en stor indre og ytre motivasjon for sitt arbeid og at jobbtilfredsheten er høy, er dette en god indikator for at det utøves god og effektiv ledelse (Howel m.fl. 2006).

Den vanligste måten å måle lederens effektivt er å studere i hvilken grad organisasjonen når sine mål og på hvilken måte de undergitte løser sine oppgaver. Samtidig er det vanskelig å trekke ut hva som er lederens bidrag når oppgaven er et resultat av mange menneskers arbeid (Høst 2009). Ut fra ledelseslitteraturen er flere forfattere opptatt av at egenskaper og lederatferd har noe å si for effektiviteten. I denne oppgaven er rammeverket til Mitchell og Larson (1987) benyttet for å identifisere teorier innenfor trekk og atferd som kan være meningsfulle for å forstå effektiv ledelse i ekstreme situasjoner. I tillegg vil modellen benyttes for å strukturere analyse kapittelet slik at vi kan svare på problemstillingen. Modellen betegnes som et konseptuelt rammeverk som ser på sammenhengen mellom ulike tilnærminger til det å studere effektiv ledelse (Mitchell m.fl. 1987). Modellen har fire kategorier for å synliggjøre hva teoriene har til felles og hva som skiller de fra hverandre. Klassifiseringen ser nærmere på om trekk og atferd er universelt eller situasjonsspesifikk (Mitchell m.fl. 1987). Den skiller mellom to dimensjoner, grad av generalitet og selve lederen. Grad av generalitet inndeles etter hvorvidt det man undersøker er universelt eller om det er situasjonsspesifikt, mens dimensjonen «lederen» deles inn i karakteristikker ved personen (trekk/egenskaper) og atferd.



Figur 1 - Mitchell og Larsons klassifikasjonsmodell (1987:444)

I kategorien *universal traits* plasseres teorier som mener at effektiv ledelse beror på egenskaper eller trekk, uavhengig av situasjon eller sammenheng. I denne kategorien er grunnlaget for effektiv ledelse lik i alle situasjoner, og det er trekkene til lederen som knyttes til suksess i utøvelsen. I en slik tilnærming er det sentrale at man velger personer med de rette egenskapene til jobben. Teorier i denne kategorien mener gode ledere oppdages gjennom velutviklede og raffinerte utvalgsmetoder som fokuserer på universelle trekk ledere har. På samme måte som den første teoriklassen, beskriver teoriklassen *universal behavior* at lederskap utføres på samme måte uavhengig av konteksten lederen befinner seg i. Teorier i denne klassen omhandler hva lederen gjør, og mener at lederens atferd er forklaringen til god ledelse, uavhengig av situasjon. Ved en slik tilnærming er det ikke å velge den rette personen som er avgjørende, men at effektiv ledelse kommer gjennom opptreden og hvordan man er trent til å handle. Således blir det sentrale å finne ledere som kan trenes.

I den tredje kategorien, *situation-contingent trait*, er man opptatt av å forklare at effektiv ledelse beror på ulike lederegenskaper eller trekk som varierer ut i fra situasjon lederen befinner seg i. I motsetning til første teoriklassen, hevder teorier i denne kategorien at ingen trekk vil være egnet i alle situasjoner. Lederegenskaper er viktig, men vil variere ut fra relevansen til situasjonen lederen står ovenfor. Mitchell og Larson (1987) beskriver at det sentrale i en slik tilnærming er plassering av rett person på rett plass, altså at ledere plasseres der egenskapene de innehar muliggjør best mulig resultat.

I den siste kategorien, *situation-contingent behavior*, vektlegger teoriene at effektiv ledelse er situasjonsbetinget og avhengig av hvordan lederen tilpasser atferd til kontekst. Teorier i denne klassen mener effektivitet oppnås gjennom differensiert trening, der ledere trener på å bruke atferd som er mest formålstjenlig i forhold til ulike situasjoner.

Modellen viser fire ulike tilnærminger til det å studere og kategorisere teorier om effektiv ledelse. Det er viktig å bemerke at modellen viser et svært forenklet bilde over en kompleks litteratur, og har sine svakheter. I første rekke er modellen kritisert for å kun ha fokus på lederen og lite på organisasjonen. Organisasjonen i seg selv har også mye å si for hvordan ledelsen utøves i forhold til organisasjonskultur, organisasjonsstruktur, makt og beslutningsprosesser. I tillegg viser modellen lite hensyn til omgivelsene og hvilke forventninger, påvirkninger og innflytelse dette har (Grønhaug m.fl 2001).

2.4.1. Kategoriene *universal traits* og *universal behavior*

Vi har valgt å se de to første kategoriene under ett fordi vi anser det som hensiktsmessig å fokusere på det universelle perspektiv som ett. Forskning på ledertrekk eller egenskaper for å forklare effektiv ledelse var noe av den aller første forskningen innenfor ledelsesfeltet, og de første resultatene fra denne forskningen går helt tilbake til århundreskiftet (Grønhaug m.fl. 2001). Trekkteorien har sitt utspring i at det var kun personer med visse typer trekk som kunne bli gode ledere. I søken etter å finne de rette trekkene målte forskere nær sagt alt det som kunne måles. Dette kunne være fysiske karakteristikk som høyde og vekt, kroppsmasse og utseende, intelligens, kunnskap, taleevne, utadvendthet og innadvendthet, tilpasningsdyktigheten, originalitet, dominans, utholdenhet, sosiale ferdigheter og helse (Grønhaug m.fl. 2001). Metodene som ble brukt var observasjon av atferden til ledere og det ble gjennomført rangeringer, avstemninger og målinger av sosiale relasjoner fra side- og underordnede medarbeidere.

En av flere sentrale forskerne innenfor temaet R.M. Stogdill i Høst (2009) utførte en nøye gjennomgang av de studiene som ble gjennomført i perioden 1904-1947. Hensikten var å finne generelle personlige egenskaper ved ledere som gjorde dem i bedre stand til å lede grupper og organisasjoner. Nedenfor presenteres et utdrag av funnene til Stogdill (Høst 2009):

Personlige trekk

- Tilpasningsdyktig
- Oppmerksom på sosiale omgivelser
- Ambisjos, prestasjonsorientert
- Pålitelig
- Energisk
- Villig til å ta ansvar
- Tolerant for stress
- Samarbeidende
- Besluttsom
- Tillitsfull
- Dominerende (motivert av makt)
- Utholdende
- Selvsikker

Ferdigheter

- Evnerik (intelligent)
- Begrepsmessig dyktig
- Kreativ
- Diplomatisk og taktfull
- Sosial dyktig
- God evne til å uttrykke seg språklig
- Kunnskapsrik i forhold til arbeidsoppgavene
- Velordnet (administrative evner)
- Overbevisende

Som kulepunktene viser kom Stogdill (Høst 2009) frem til flere lederegenskaper. Studien viste en liten tendens til at det var sammenheng mellom personlighetstrekkene dominans, utadvendthet og besluttsomhet i forhold til kjennetegn ved gode ledere. Konklusjonen i studien tydet derimot at sammenhengen mellom psykologiske egenskaper og ledelse var meget ustabile og det var dermed ikke grunnlag for å kalle noe lederpersonlighet eller lederegenskaper (Grønhaug m.fl. 2001). Stogdill i Høst (2009) antydte derimot at det var situasjonen og kompetanse som var avgjørende i forhold til om lederen lyktes eller ikke. Forskningen til R.D Mann i 1959 underbygger også konklusjonen til Stogdill (Grønhaug m.fl. 2001). I 88 prosent av sammenligninger gjort i studiene til Mann i Grønhaug (m.fl 2001), var det sammenheng mellom intelligens og ledelse. Men samtidig var ledelse særdeles følsomt i forhold til situasjonen det skulle ledes i. Mann konkluderte med at det ikke eksisterte generelle egenskaper som gjorde enkelte bedre egnet til å lede på tvers av situasjoner (Grønhaug m.fl. 2001). Nyere forskning støtter ikke denne konklusjonen og mener at studiene inneholder for mange metodiske feil.

Forskning på dette temaet i 1980 årene kom frem til en annen konklusjon enn de to nevnte studiene over. Flere forskerne mente det var store feilkilder i det analyserte datamaterialet og de pekte på upålitelige testmålinger, upålitelighet i måling av jobbatferd, utvalgsfeil og restriksjoner i variasjon av målinger som fire viktige feilkilder (Grønhaug m.fl. 2001). Når man tok høyde for disse feilkildene viste konklusjonen nærmest et totalt annet bilde. Studiene viste at personlige egenskaper er stabile og generelle, som derfor går igjen i alle typer situasjoner. House og Baetz sin studie i 1979 i Grønhaug (m.fl. 2001) konkluderer med at det finnes visse antakelser og krav ved alle ledelsessituasjoner som er gjentakende og som kan relateres til faste typer av personlige egenskaper. De trekker frem sosiale ferdigheter, evne til å opprette innflytelse, evne til oppgaveløsning og evne til måloppnåelse. Lord,

DeVader og Alliger sin metaanalyse av Stogdill og Mann sine data i 1986 i Grønhaug (m.fl. 2001) konkluderer også med at det finnes sammenhenger mellom ledelse og personlige egenskaper. Denne undersøkelsen viste sterke sammenhenger mellom ledelse og intelligens, maskulinitet-femininitet og tilpasningsevne (Grønhaug m.fl. 2001). Kirkpatrick og Locke i Grønhaug (m.fl. 2001) testet om det var en sammenheng mellom generelle lederegenskaper, og om disse gikk igjen i ulike typer situasjoner og nivåer av ledelse (Grønhaug m.fl. 2001). Undersøkelsen konkluderte med at dette var uomtvistelig og beskrev tre hovedpunkter med egenskaper som kjennetegnet effektiv ledelse. Det første var dynamiske egenskaper som initiativ, høyt ambisjons- og aktivitetsnivå og at ledere ble motivert av prestasjoner. Selvtillit, ærlighet og emosjonell stabilitet var personlighetsegenskaper som ble avdekket som det andre hovedpunktet. Den siste kategorien omhandler kognitive egenskaper som evnen til å behandle informasjon, samt preferanser i forhold til ulike måter informasjonen behandles. Noen er analytiske og bruker systemer for å behandle informasjon, mens andre er mer intuitive. Utfordringen til studiene har i senere tid vist seg til å være vanskeligheten å se årsak- og virkningssammenheng mellom egenskapene og effektiv ledelse.

Forskning på trekk og hva som kjennetegner effektive ledere, resulterte i fremveksten av femfaktormodellen (Martinsen 2009). Modellen argumenterer for at menneskets personlighet vil reflekteres i språket som følge av sosial samhandling over tid. Fra denne modellen vil vi fremheve nevrotisisme som omtales av flere forskere innenfor ledelse i ekstreme situasjoner. Nevrotisisme beskrives i modellen blant annet hvordan man takler stress og følelsesmessige svingninger. I følge Larsson (2010) er evnen til å beholde roen viktig i ekstreme situasjoner. Stogdill og Mann i Grønhaug (m. fl 2001) sine studier omtaler at det er en sammenheng mellom intelligens og ledelse, altså en form for kognitive egenskaper. I femfaktormodellen argumenteres det for at stress påvirker sammenhengen mellom intelligens og ledereffektivitet (Martinsen 2009). I følge modellen vil ledere i ekstreme situasjoner sannsynligvis miste noe av sine kognitive ressurser fordi oppmerksomheten fjernes fra deres oppgaver. Sammenhengen mellom intelligens og effektivitet er påvist å ha sterke sammenhenger og at denne sammenhengen endrer seg dersom man er stresset, eller dersom man kommuniserer gjennom å være styrende (Martinsen 2009). Resultater fra tidligere studier er ikke entydige, men viser at det er en sammenheng mellom visse trekk og effektivitet. Samtidig viser dette at sammenhengen kan endre seg i ulike kontekstuelle rammer. Dette kan tyde på at universelle trekk er vanskelig å finne.

Randy Larsen og David Buss (2013) omtaler at det er både psykologiske og biologiske trekk som skiller mennesker fra hverandre, men at det er de psykologiske trekkene som ligger til grunn for hvordan mennesket prosesserer sine egenskaper og dermed skiller mennesker fra hverandre. De biologiske prosessene utgjør en persons personlighet, og de anser personlighet for å være summen av hvordan et individ oppfatter, tenker og handler i forhold til seg selv og omgivelsene. Dette kommer oftest til uttrykk gjennom atferd. Personlighetstrekk mener Larsen og Buss (2013) er stabile hele livet, og det må betydelig innsats til over flere år for at personlighet skal kunne endres.

En forståelse av atferden til ledere omtales av flere som viktig i søken etter å forstå effektiv ledelse.

I 1940- og 1950 årene begynte forskere å studere om det var de faktiske handlingene som lederne gjorde, i motsetning til trekk, som førte til effektiv ledelse. Hensikten med disse studiene var å identifisere de mest markante lederatferdene som hadde innvirkning på hvor effektivt produksjonen ble utført og i hvilken grad medarbeiderne var tilfredse med sin delaktighet (Grønhaug m.fl. 2001). Ved å identifisere noen sentrale atferder kunne man på bakgrunn av dette starte med lederprogrammer som kunne drive en målrettet opplæring av ledere. Studier gjennomført i Ohio på 1940-50 tallet begynte med en liste på 1800 ulike lederatferder som senere ble gruppert etter likhet i 150 beskrivelser. Ohio studiene utviklet deretter et spørreskjema med betegnelsen «*Leader Behavior Description Questionnaire*» (LBDQ) som ble distribuert til tusenvis av arbeidere. Konklusjonen i studien viste at lederatferd kunne inndeles i to hovedkategorier, å vise hensyn og å skape struktur (Mitchell m.fl. 1987). I den første kategorien beskrives at ledere må ha evnen til å inkludere, støtte og utvikle medarbeidere. I den andre kategorien legges det vekt på at arbeidet må fokusere på resultater og mål som derigjennom påvirker målformulering, belønning av målrettet arbeid og evnen til å ta avgjørelser.

I Michigan ble det i 1966 gjennomført en tilsvarende studie som i Ohio (Mitchell m.fl. 1987). Resultatene av denne studien viste at lederatferd kunne klassifiseres i fire kategorier, personlig støtte, relasjonsorientering, målorientering og jobbstøtte. Personlig støtte relateres til aktiviteter der lederen økte medarbeidernes følelse av egenverdi og å gi anerkjennelse for godt utført arbeid er sentralt. Med relasjonsorientering menes det atferd som oppmuntrer til deltagelse og å skape gode relasjoner mellom medarbeidere. Når det gjelder målorientering så innebærer dette atferd hvor det oppmuntres til høy ytelse og måloppnåelse, mens kategorien

jobbstøtte omhandler atferder som fokuserer på tilrettelegging av arbeidshverdagen for undergitte for å optimalisere arbeidsprosesser (Grønhaug m.fl. 2001).

Ohio og Michigan studiene er kritisert for å ha tvetydige og motstridende funn. Mitchell og Larson (1987) hevder det ikke finnes tydelige funn som viser at sett av atferder vil kunne predikere effektiv ledelse uavhengig av situasjon.

I en metaanalyse av resultatene i Ohio studiene gjennomført av Fisher og Edwards i 1988 (Grønhaug m.fl. 2001), ble forholdet mellom de to hovedkategoriene oppgave og relasjon sett opp imot ulike mål på ledereffektivitet. Studien konkluderte med at både oppgave – og relasjonsorientering har effekt på jobbprestasjon, men relasjonsorientert atferd har en noe høyere effekt. Resultatene viste også at det var en større sammenheng med relasjonsorientering og jobbtilfredshet. Sett i lys av dette kan man anta at det er den relasjonsorienterte atferden som har størst påvirkningskraft. Flere studier viser at det har vært en sammenheng mellom lederes atferd og effektivitet, selv om disse funnene ikke har vært konsekvente. I følge Howel (2006) er det enkelte atferder som kan knyttes mot effektiv ledelse. Blant annet er dette evnen til å forklare metoder og teknikker når vanskelige oppgaver skal gjennomføres og lederen bør være opptatt av medmenneskelighet og oppmuntre til toveis kommunikasjon. Det å ta medarbeiderne på alvor og involvere de før viktige beslutninger tas, anerkjenne og rose for godt utført arbeid, være i stand til å sette høye krav til måloppnåelse og følge opp dette anser Howel (2006) som «riktige» atferder for å oppnå effektiv ledelse. Hovedargumentet for at dette er oppskriften for god ledelse ligger i at ved å bruke de nevnte atferdene vil man med stor sannsynlig oppnå mer effektive prosesser, medarbeiderne vil føle seg inkludert og ønsket, produktiviteten øker og at alle mennesker har behov for å bli sett og anerkjent for det arbeidet som legges ned. Hvorvidt alle disse momentene er gjennomførbare i ekstreme situasjoner er diskutert.

2.4.2. Kategoriene *situation-contingent trait* og *situation-contingent behavior*

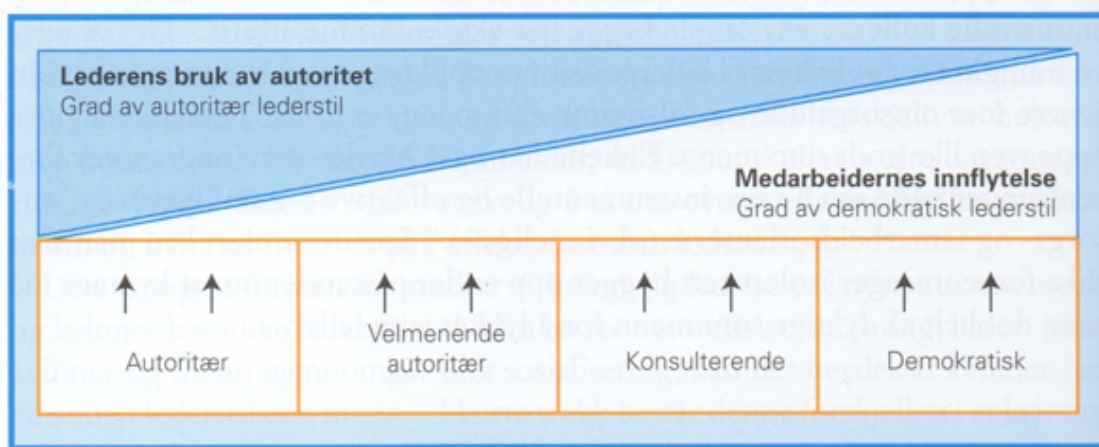
Også i dette del kapittelet har vi valgt å se de kontekstuelle kategoriene under ett. Vi anser det som fordelaktig å fokusere på situasjonen som er det essensielle i vår studie. Den mest velkjente studien på dette området er utført av Fiedler (Mitchell m.fl. 1987). «*Fiedler's Contingency Model*» tar utgangspunkt i prestasjonene til grupper. Ledere i grupper som presterer godt er ansett å være mer effektiv enn ledere i grupper som presterer dårlig. Den grunnleggende tanken i modellen er at lederstil må passe situasjonen. Modellen bygger

hovedsakelig på to lederstiler, oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil. Den oppgaveorienterte lederen har fokus mot å nå mål, mens den relasjonsorienterte lederen er opptatt av menneskene og relasjonen dem imellom. I tillegg til lederstil tar også modellen utgangspunkt i situasjonen og hvorvidt det er vanskelig eller lett å oppnå innflytelse i gruppen. Denne dimensjonen består av tre faktorer, kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider, om oppgaven er strukturert eller ustrukturert og den formelle makten lederen har. "Leder – medarbeider" relasjonen er den viktigste i følge Martinsen (2009) da denne dimensjonen fokuserer på hvilken grad lederen har tillit, støtte, lojalitet og om lederen er respektert. Fraviker dette kan det medføre at lederen må bruke mye tid og energi på å kontrollere oppgavene medarbeiderne utfører istedenfor å fokusere på tiltak som kan fremme resultater. Forskjellen mellom en strukturert- og ustrukturert oppgave forklares gjennom arbeidsoppgavene som skal utføres og usikkerheten knyttet til løsning. En strukturert oppgave kjennetegnes ved faste arbeidsmønstre og at alle vet hva som må gjøres for å oppnå ønsket resultat. I motsatt tilfelle er det usikkerhet knyttet både til hvordan oppgaven bør løses og gjennomføringen av disse. Eksempel på dette kan være ledelse i ekstreme situasjoner der lederen står ovenfor en mostander som benytter seg av ukjente metoder. Maktposisjon beskriver den autoriteten lederen er tildelt av organisasjonen for å ha innflytelse over sine undergitte, og er denne stor vil lederen ha mulighet til å benytte seg av belønninger og straff. Disse tre faktorene er basisen i Fiedler sitt klassifikasjonssystem som beskriver hvorvidt situasjonen er gunstig eller ugunstig for lederen i forhold til å ha innflytelse eller ikke (Marthinsen 2009). De empiriske resultatene viser at oppgaveorienterte ledere er mer effektive i situasjoner hvor de har mye eller lite innflytelse. Relasjonsorienterte ledere er mest effektive i situasjoner der de har moderat innflytelse over gruppen (Mitchell m.fl. 1987).

I følge Fiedlers modell i Martinsen (2009) vil altså gruppens prestasjon endre seg systematisk avhengig av situasjon. Kritikken mot Fiedlers modell i Mitchell (m.fl 1987) har vært blant annet at det finnes bedre og mer nøyaktige måter å måle atferd på. Et omdiskutert tema er hvorvidt det er mulig for samme person å endre mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil basert på lederens personlige trekk (Jacobsen m.fl 2007). Med bakgrunn i at personligheten er stabil og vanskelig å endre så kan man anta at det er utfordrende for ledere å benytte seg av atferder som ikke passer med personligheten. Kritikken rettes altså mot at ulike situasjoner krever ulike ledere (Mitchell m.fl. 1987), og krever at man plasserer ledere med de rette egenskapene på rett plass. I ekstreme situasjoner vil utfordringen med modellen være kompleksiteten og uforutsigbarheten man står ovenfor i ekstreme kontekster. Situasjonens

natur kan bli så udefinerbar og umulig å forutse at man vil vanskelig kunne velge en leder som passer alle situasjoner.

Flere studier etter Ohio og Michigan studiene antydnet at ulike kombinasjoner av atferd er effektive i noen situasjoner og ineffektive i andre situasjoner. Dette viser at det sannsynligvis er en sammenheng mellom atferd og effektivitet knyttet forskjellige situasjoner (Mitchell m.fl. 1987). Tidligere i oppgaven er de to grunnleggende lederatferdene relasjons- og oppgaveorientert beskrevet, men i følge Jacobsen(2007) finnes det også andre atferder mellom de to ytterpunktene som kan benyttes for å tilpasse atferden til situasjonen.



Figur 2 - Oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil hentet fra Jacobsen m.fl. 2007.

Jacobsen (2007) beskriver at ledere må tilpasse atferden i forhold til i hvilken grad man ønsker involvering fra undergitte i beslutningsprosesser.

Vroom and Yetton i Mitchell (m.fl. 1987) har også utviklet en modell som bygger i stor grad på modellen over. Hensikten til Vroom and Yetton var å predikere når en leder bør og ikke bør involvere medarbeidere inn i beslutningsprosesser (Mitchell m.fl. 1987). Modellen sier ikke direkte noe om atferd, men den sier noe om effektivitet ut fra hvorvidt ledere involverer medarbeidere eller ikke. Deres argumentasjon bygger på at graden av involvering kan påvirke resultatet av en situasjonen. I noen situasjoner kan eksempelvis lederen ta beslutningene selv uten noe involvering av medarbeidere. I andre situasjoner kan lederen ta innspill fra medarbeiderne, men fortsatt ta avgjørelsen selv. Og i motsatt ende av skalaen kan lederen involvere medarbeiderne til å delta helt i beslutningen. Kjernen i modellen er at enkelte ganger vil man involveres i beslutningstakingen, og andre ganger ikke. Dette avhenger i stor grad av særpreg til situasjonen. Vår oppfatning av dette er at situasjonen er en sentral faktor

når lederen foretrekker en atferd fremfor en annen. Vi tror at jo mer tidspress og stress situasjonen preges av jo mer effektivt er det å foretrekke en oppgaveorientert og autoritær atferd. I situasjoner der lederen har anledning til å involvere sine undergitte så antar vi en konsulterende eller demokratisk atferd er mest effektiv siden dette i stor grad påvirker jobbtilfredsheten. Ekstreme situasjoner antar vi fasiliteter for lite involvering av medarbeiderne i beslutningstakingen. Ut fra tidspresset ledere ofte står ovenfor er det naturlig å anta at ledere tar beslutningen selv for å ta initiativet i situasjonen. Det er også viktig å presisere at situasjonsbilde ledere har i ekstreme situasjoner kan være mangelfullt og dermed kan ledere være avhengig av råd og innspill fra sine undergitte før en beslutning tas. Med dette mener vi at det kan være undergitte som ser situasjonen fra et annet sted og kan ha verdifull informasjon som kan ha betydning for hvilken avgjørelse ledere bør ta.

Hersey og Blanchards i Jacobsen (m.fl. 2007) utviklet en modell for situasjonsbetinget ledelse med basis i kjennetegnene til de ansatt. Teorien beskriver at lederen bør ha en styrende (autoritær) atferd når undergitte kjennetegnes av lav kompetanse og liten vilje til å løse oppgaven. Når kjennetegnene er sterk kompetanse og høy vilje til å løse oppgavene bør lederen utvise en støttende (demokratisk) atferd. Hovedpoenget er at lederen må tilpasse atferden ut i fra kjennetegnene til de ansatte og at det dermed ikke finnes en atferd som er effektiv i alle situasjoner. En teori som også kan klassifiseres innenfor situasjonsbestemt ledelse er *House's path-goal theory of leadership* (Mitchell m.fl 1987). Denne modellen beskriver at valg av atferdene direkte, støttende, målorienterende og deltagende beror på faktorer som omgivelser, karakteristikker av undergitte, jobbtilfredshet, om lederen er akseptert eller ikke og motivasjonen hos undergitte. Det vesentlige med alle disse situasjonsfaktorene er at de avgjør hvilken lederatferd som vil være effektiv og hvilke atferder som er ineffektive. Funnene viser blant annet at jo mer uavhengig gruppen er jo mer effektiv vil en deltagende atferd hos lederen være. Kjernen i situasjonsbetinget ledelse er at effektivitet beror på at lederen evner å analysere omgivelsene, de undergitte, graden av innflytelse lederen har og motivasjonen til de undergitte for å velge den mest effektive atferden. Effektiviteten til en gruppe vil derfor være avhengig av at lederen velger riktig atferd ut i fra hva som kjennetegner den situasjonen han/hun står ovenfor. Konsekvensen av å velge feil atferd kan være lavere jobbtilfredshet, mangelfull tillit mellom leder og undergitt, svakere motivasjon og sannsynligvis lavere måloppnåelse. Studiene til blant annet Fiedler (1967, 1970, 1972 og 1996) i Jacobsen (m.fl. 2007) gir god empirisk støtte til disse funnene.

2.5. Oppsummering: Betingelser for effektiv ledelse

Universelle trekk og atferd er et omdiskutert tema. Det er få studier som kan vise til like funn og generaliserbarheten ansees å være lav. Vi har derfor funnet lite empiri som kan dokumentere at universelle ledertrekk og atferd finnes i utbredt grad. Utfordringen med universelle trekk og atferd typisk for effektiv ledelse er at mye av dette også finnes hos «ikke-ledere» (Marthinsen 2009). Det er først når man tar høyde for situasjonen at trekk og atferd kan forklare effektiv ledelse. Innenfor situasjonsspesifikke trekk anser vi forskningen til Fiedler i Grønhaug (m.fl. 2001) som betydningsfull. Ut i fra Fiedlers klassifikasjonssystem kan man anta hvilke egenskaper lederen bør inneha i gitte situasjoner (Mitchell m. fl 1987). I ekstreme situasjoner mener vi at oppgavene kan kategoriseres som ustrukturerte og med bakgrunn i Fiedlers forskning vil den oppgaveorienterte atferden være foretrukket hvis relasjonen mellom leder og undergitte er god, maktposisjonen er sterk og oppgaven er ustrukturert (Jacobsen m. fl 2007). Egenskapene som kan knyttes til denne atferden antar vi er besluttsomhet, prestasjonsorientert, selvsikkerhet, villig til å ta ansvar og risikovillighet.

Forskning innenfor situasjonsbestemt ledelse har bedre empirisk støtte i forhold til effektiv ledelse. Effektiv ledelse har derfor en stor sammenheng med hvordan ledere tilpasser sin atferd i forhold til situasjonen. Ledere som evner å tilpasse sin atferd ut i fra hva som kjennetegner omgivelsene, kompetansen til undergitte, innflytelsen man har og motivasjonen til de undergitte har en større sannsynlighet for å lykkes. I forhold til en ustrukturert oppgave beskriver modellen *House's path-goal theory of leadership* i Mitchell m.fl (1987) at den mest fordelaktige atferden er den deltagende og direkte. Dette mener vi innebærer at lederen er engasjerende, målorientert og besluttsom gjennom sin atferd. I ekstreme situasjoner forventes det at effektiv ledelse omhandler fokus på oppgaven, samt hurtige og gode nok avgjørelser. Som grunnlag for dette kan elementer som stresshåndteringsveie, prestasjonsfokus og beslutningsevne være sentralt.

3. Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for forskningsdesign og metode. Kapitlet presenterer de valg som er gjort for å svare på problemstillingen.

3.1. Design

For oss er dette et svært interessant og engasjerende tema da kjernen i problemformuleringen omhandler noe vi jobber med i vårt daglige virke. Ideelt bør forskningen søke sine svar gjennom objektivitet for å få troverdige resultater. Med vår bakgrunn vil det være en viss nærhet til det som studeres. Valg av metode kan hjelpe oss til å skape den objektivitet studien bør ha, og bevisstgjøre oss på hvordan det som umiddelbart ser ut som ulemper, kan brukes til vår fordel.

Metode beskrives som «oppskrift på hvordan undersøkelser kan gjennomføres [...]» (Jacobsen 2005:19). Oppskriften skal hjelpe oss til å systematisere informasjon, stille kritiske spørsmål til de valgene vi tar og de ulike konsekvenser valgene kan få. Vår vei mot målet må sees i sammenheng med forskningsspørsmålet vi ønsker svar på. Problemstillingen søker et dypdykk i lederes egne fortellinger om ledelse i ekstreme situasjoner som analyseres mot ledelsesteori om trekk og lederatferd. Vi mener at den mest hensiktsmessige vitenskapsteoretiske tilnærmingen vil være et hermeneutisk perspektiv da denne tilnærmingen retter fokuset mot fortolkning og forståelse (Jacobsen 2005). Forståelsen av virkeligheten kan best kartlegges hvis vi undersøker den enkeltes mening og tolkning av sosiale fenomener (Jacobsen 2005). Denne tilnærmingen kan sammenlignes med den fortolkningsbaserte tilnærmingen der det ikke finnes en objektiv sosial virkelighet, men mange forskjellige forståelser av den. Temaet og fagfeltet i oppgaven er svært omdiskutert, og det eksisterer mange teorier, forståelser og meninger rundt temaet der det kan vanskelig sees å være noen absolutte sannheter.

Vi har valgt å benytte en tilnærming til fenomenet som både kombinerer deduktive og induktive prinsipper. I stedet for å klassifisere studien i en av kategoriene, har det større relevans å snakke om mer eller mindre åpne tilnærminger til datainnsamlingen. Bakgrunnen for dette kommer av at vi allerede har antakelser om virkeligheten, og det å gå inn i temaet med åpent sinn uten noen antagelser kan heller sees som en fornektelse av fakta. Utfordringen vi står ovenfor blir derfor å ikke la dette overstyre empiri og fortolkningen, og stiller således store krav til reliabilitet og validitet. For ikke å låse oss til ulike teorier eller retninger mener

vi at det er viktig å inneha en viss bevissthet rundt temaet. Dette vil vi oppnå ved å kartlegge hvordan virkeligheten er beskrevet av andre forskere og teoretikere, noe som gir oss økt innsikt rundt temaets dybde, utfordringer og empiri som allerede er samlet. Gjennom den kombinerte tilnærmingen kan vi bruke vår kjennskap og erfaringer på området til målrettet søk etter teori, og gå raskt i dybden på innsamling av empiri. Den vanskelige balansegangen vil være å ikke låse seg i en eller annen retning, og til tross for dette være åpen for ny kunnskap. Vi har hatt fokus på transparent forskning der vi er bevisst vår bakgrunn og forståelse av fenomenet. Teorien beskrevet i kapittel to vil vi benytte som et hjelpemiddel til å tolke fenomenet, finne frem til ideografiske forklaringer og til slutt ende opp med våre egne begrepsfremstillinger i form av tekst.

3.1.1. Intensivt undersøkelsesopplegg

Vi ønsker å belyse nyanser og detaljer rundt temaet ledelse i konteksten ekstreme situasjoner. For å svare på kjernen i problemstillingen, søker vi individuelle variasjoner og forskjeller rundt temaet. En slik tilnærming retter fokus mot dybde for å forsøke å avdekke så mange variabler som mulig i få tilfeller i stedet for mange enheter som søker å gi svar på flere områder. Ut fra dette er et intensivt design det naturlige undersøkelsesopplegget. Dette tillater oss å gå i dybden og undersøke den enkelte leders fortelling og om det er likheter eller ulikheter opp mot tidligere forskning og teori. Av ressursmessige hensyn har vi gjennomført undersøkelser på et begrenset antall caser, samtidig ga dette oss muligheten til å gå i dybden fenomenet ledelse i ekstreme situasjoner. Hensikten med studien er å gi utdypende kunnskap på et felt som kan være lite forsket på, gjennom et dypdykk gjort av forfattere med egne erfaringer på området.

3.1.2. Et beskrivende og forklarende design

Oppgavens problemformulering kan settes under flere typer design. Problemformuleringen benytter teori for å gi innsikt til fenomenet ledelse i ekstrem situasjon. Til å svare på problemstillingen har vi valgt en kombinasjon mellom beskrivende og forklarende design. Undersøkelsesmetoden vil basere seg på casestudier, der vi ser situasjoner gjennom et retrospektivt design og vil kommentere forhold som omhandler årsak og virkning.

I det retrospektive designet er det de gjenfortalte situasjonene som danner grunnlag for dataene. Disse har oppstått i et svært krevende situasjonsbilde med både positive og negative

utfall for respondentene. Metoden vi har valgt gjør at det er den enkeltes oppfatning og mening om fenomenet som danner grunnlaget for analysen. Dette har resultert i at studien ikke gir noen kumulative avklaringer, nye universelle lover eller feltarbeid med ny kunnskap til feltet. En slik tilnærming er i liten grad gjenstand for statistikk og generalisering. Studien søker heller å studere det omdiskuterte temaet gjennom fortellinger og gjøre en analyse basert på våre erfaringer og tilgang på kunnskap som ikke alle har.

3.2. Kvalitativ metode

Med bakgrunn i de valgene beskrevet i avsnittene ovenfor, vil de nyanserte beskrivelsene best komme til syne gjennom en kvalitativ tilnærming. Vi er ikke ute etter hyppighet, frekvenser eller omfang, men søker dybden i et komplekst fenomen gjennom lederes fortellinger. I følge Jacobsen (2005) samles empiri ved en slik tilnærming best gjennom ord som formidler mening. Den kvalitative tilnærmingen tror vi vil gi oss de rike beskrivelsene vi er ute etter, samtidig kan vi opprettholde åpenheten vi trenger for nye innspill og overraskende informasjon, til tross for våre antakelser og forforståelser på fagområdet. Gjennom den kvalitative tilnærmingen legger vi til grunn to metoder for innsamling av data; dokumentundersøkelse og intervju.

3.2.1. Dokumentundersøkelser

I dokumentundersøkelsen har vi benyttet oss av sekundærdata, noe som har medført et ekstra fokus på gyldighet og pålitelighet. Det er alltid vanskelig å vite hvilke teoretikere som er ledende på fagområdet. Dette ga en start med et bredt utgangspunkt for å få overblikk over aktuelle teorier, for så å prøve å minimere og konkretisere aktuell teori. Vi har søkt å bruke teori fra noen av de mest anerkjente teoretikere både innenfor trekk- og atferdsteori, men også innen ledelse i ekstreme situasjoner. I tillegg bruker vi også nyere teorier og forskning innenfor ledelse i ekstreme situasjoner.

3.2.2. Individuelle intervju

Primærdataene er innhentet gjennom intervju. Disse dataene utgjør hovedbidraget til oppgaven. I forhold til en kvalitativ tilnærming gjennomførte vi individuelle intervjuer ansikt til ansikt med respondentene, og brukte «*snowball sampling*» som metode for å finne aktuelle kandidater.

Å intervju personell i Forsvaret innebar ikke noen umiddelbare utfordringer da vi hadde forholdsvis lett tilgang til respondenter. Respondenter i Forsvaret ble identifisert på et tidlig tidspunkt. Vi intervjuet fem offiserer i Hæren. Respondentene hadde på daværende tidspunkt minimum 15 års tjeneste i operativ avdeling, og hadde deltatt på to eller flere utenlandsmisjoner i Afghanistan og/eller på Balkan. En av respondentene hadde sju misjoner i utlandet. Alle hadde ledet enheter i kamp av ulik størrelse opptil flere ganger, og hadde selv tatt liv eller beordret andre til å ta liv som del av situasjonene de har stått i. De har alle erfaringer fra et bredt spekter av forskjellige typer operasjoner. Dette er hele spekteret fra rolige operasjoner der oppdragene har hatt et fredsbevarende fokus, til operasjoner der man måtte gå inn med en aggressiv bruk av makt for å opprette ro og orden. Respondentene har jobbet innenfor flere forskjellige militære fagområder som innhenting av etterretning, manøveravdelinger opp til kompani størrelse, og personell som har ledet norske styrker som del av undervisning og opplæring av andre nasjoners sikkerhetsstyrker. Respondentene er således ikke hentet fra en avdeling, samme type oppdrag og misjon, eller type fagområde, men representerer et bredt spekter av erfaringer.

Vi måtte dog jobbe mer med å kartlegge Politiet i en tidlig fase for å identifisere aktuelle respondenter og tilgangen på disse. Som del av dette var det viktig å identifisere om det forelå noen utfordringer rundt gradering av informasjon hos politiet som vanskeliggjorde datainnsamlingen. Hos Politiet sendte vi en mail til stabssjefen i Oslo Politidistrikt. Oslo Politidistrikt er det største politidistriktet i Norge, og har flest antall oppdrag per distrikt⁸. Distriktet ble valgt med bakgrunn i antall og alvorlighetsgrad på oppdrag. Stabssjefen ble informert om hensikten med studien og hvilke typer personer vi søkte etter. Deretter ble vi forespeilet åtte kandidater med variert bakgrunn, derav innsatsledere og aksjonsledere i Oslo Politidistrikt og Beredskapstroppen til Oslo Politidistrikt. Fem av åtte ble intervjuet ut fra tjeneste og erfaring. Samtlige respondenter hadde minimum 20 års tjeneste eller mer i Politiet. Fire av fem tjenestegjør eller har tjenestegjort på ulike ledelsesnivåer i Beredskapstroppen i Oslo Politidistrikt. Tre av fem hadde tjenestegjort i Forsvaret før de begynte i Politiet. To av disse hadde deltatt på misjoner i utlandet før oppstart i Politiet, samt en med ett års tjeneste på Balkan som politi i regi av norsk bidrag. Flere av respondentene deltok under aksjonene 22.

⁸ *Alle oppdrag pr politidistrikt*, vedlegg 2332.
https://www.politi.no/vedlegg/statistikk/Vedlegg_2332.pdf, Dato: 23.06.14.

juli 2011 både i Oslo og på Utøya. Nærmere detaljer rundt dette er anonymisert grunnet sikkerhet.

Et individuelt intervju kan gjennomføres på mange måter, fra det helt åpne til det lukkede. For å samle inn «riktig» data til vår analyse benyttet vi en intervjuguide. Denne hadde en middels strukturingsgrad, altså pre-strukturert med faste temaer og spørsmål i en rekkefølge. Dette for å sikre at vi belyste de tema vi var ute etter. Samtidig var spørsmålene utformet slik at respondenten kunne gi begrunnede åpne svar og de kunne også ta opp eventuelle andre temaer underveis.

Utfordringene med denne type intervju er mange. Få liker tanken på at andre skal dømme deres vurderinger og handlinger. Dette kan gi grunnlag for etterrasjonalisering hos respondentene (Jacobsen 2005). Situasjoner med positivt utfall kan ha blitt overdrevet eller beskrevet bedre enn det den egentlige situasjonen var. Samtidig kan negative opplevelser ha gitt grunnlag for tilbakeholden av informasjon eller i verste fall endring av opplysninger for at historien ikke skal sette personer i et dårlig lys. Med et tema som vil ligge tett opp til liv og død, er det naturlig at respondenter kan sensurere eller forskjønne enkelte fremstillinger. Lederne har blitt bedt om å vurdere seg selv, og dermed er sannsynligheten tilstede for at informasjon endres. Det var derfor svært viktig for oss å synliggjøre at vi ikke var ute etter å vurdere ledere eller deres handlinger, men ute etter deres fortellinger og analyser basert på de positive eller negative opplevelsene i en situasjon. Ut ifra svarene til respondentene er vår oppfatning at respondentene har vært åpne og balanserte både i forhold til forbedringspotensialer så vel som vurderinger og beslutninger de har gjort.

3.3. Det etiske aspektet

Det vil alltid være en utfordring å tolke andres resultater og meninger, og denne utfordringen har vi også hatt. Prosjektet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste A/S. Denne bekreftelsen ble lagt ved samtykkeerklæringen som respondentene signerte før intervjuet. Eget informasjonsskriv ble sendt ut til kandidatene på forhånd der de ble informert om muligheten til å reservere seg mot intervju, muligheten til å trekke seg senere i prosessen og konfidensialitet. Alle respondenter var kjent med hensikten med studien og intervjuet på forhånd, men ingen fikk vite spørsmålene før intervjuet. For å ikke miste verdifull informasjon under datainnsamlingen, ble alle intervju tatt opp på lydfil og transkribert etter

gjennomføring. For å gi respondentene mulighet til å snakke friere og ikke bli hemmet av at intervjuet ble tatt opp på bånd, er respondentene anonymisert. Jacobsen (2005) skriver at dette er den mest fordelaktige måten i forhold til at det er få enheter som undersøkes, og at vi er opptatt å få frem hva den enkelte mener.

3.4. Analysemetode

Dataene som ble samlet inn ble forenklet og strukturert, noe Jacobsen (2005) beskriver bør gjøres for å redusere kompleksiteten. Den hermeneutiske metoden ga oss i hovedsak tre faser i analysearbeidet. Fase en bestod av en transkripsjon av intervjuene for å fremstille dataene skriftlig som også ga oss mulighet til systematisering av dataene. I fase to systematiserte vi dataene for så å redusere informasjonen. Deretter kategoriserte vi dataene ved hjelp av teorien for så å begynne med tolkningsfasen. Dette ga oss muligheten til å undersøke sammenhenger, mønster eller årsaker og dermed trekke frem de sentrale detaljene om fenomenet.

3.5. Reliabilitet og validitet

Vi har hele tiden vært klar over at vår metode kan ha innvirkning på reliabilitet og validitet. Valg av riktig metode er avgjørende for at empirien som samles tilfredsstillende kravene til gyldighet og relevans, samtidig som den er pålitelig og troverdig (Jacobsen 2005). Med gyldighet og relevans har fokuset vært å måle det vi faktisk skal måle, og at vi har dekning for konklusjonene basert på innsamlet data. Intern gyldighet er prøvd ivarettatt gjennom å forsøke å forstå respondentene og deres svar. En av styrkene på dette området har vært vår bakgrunn og erfaring. Denne har gitt oss forståelse for hva respondentene omtaler, og kunne enkelt undersøke funn der vi var i tvil. Vi har veid de ulike svar opp mot hverandre og sett etter likheter og ulikheter både mellom respondenter og opp mot teori.

For å se om resultatene har vært valide, har vi sett våre resultater opp mot annen forskning på området. Der det har vært divergenser mellom våre resultater og teori eller tidligere forskning, har vi holdt fast på våre resultater, men også prøvd å undersøke nøyere hva grunnen til divergensen kunne vært. Med metoden vi har benyttet, er ekstern gyldighet til fenomenet vært begrenset, og funnene er ikke generaliserbare for populasjonen. Dog er ikke dette hensikten med oppgaven.

Pålitelighet og troverdighet betyr at de undersøkelser vi har gjennomført er i tråd med gjeldende retningslinjer for slike studier. Hovedfokuset har vært å utarbeide en intervjuguide

som sikrer at vi kommer inn på de temaene vi ønsker å belyse slik at empirien blir gyldig og relevant. Den største utfordringen med intervju er mulige feilkilder i selve kommunikasjonsprosessen. For å få respondenter til å snakke rundt et fenomen som ikke er klart definert og avgrenset, har vi hatt formulerte spørsmål. Dette kombinert med en delvis åpen tilnærming på spørsmålene har gitt fleksibilitet til å gripe fatt i det respondenten kom frem med. Vi var også bevisste på ytre stimuli fra intervjuer under intervjuet, som eksempelvis ikke avslutte respondenters setninger, hoppe inn i konklusjoner, nikke anerkjennende etc.

Som en avsluttende kommentar, er det viktig å presisere at det å forske på områder som omhandler grusomme opplevelser vanskeliggjør en rik beskrivelse av detaljer. Både fordi det det kan være vanskelig å ordlegge seg for respondentene, eller få rike beskrivelser ned på et flatt stykke papir. Sitatet under er hentet fra en forsker som har studert militære ledere i krig. Sitatet beskriver utfordringene når man skal gjengi kompleksitet og de mange dimensjonene som ligger ved gjenfortelle opplevelser og erfaringer fra å lede i ekstreme situasjoner.

A universal comment from experienced warriors is that it is quite difficult, perhaps impossible, to describe the effect of being in war to those who have not experienced it. War is serious business, and those who have engaged in the grisly matter of killing, even killing for politically, socially or morally justified reasons, are usually quite hesitant to be forthcoming and descriptive. It is traumatic to kill, and certainly traumatic to be the object of lethal attack. Veterans solemnly admonish, "You have to have been there to know what it was like", and then fall silent (Kolditz 2007: xxii)

Uten tilsvarende opplevelser selv er det en utfordring å gjengi hvor komplekst ekstreme situasjoner kan være. Denne dimensjonen vanskeliggjør forskning på ledelse i ekstreme situasjoner og man kan miste en dimensjon i forståelsen av fenomenet.

4. Presentasjon og drøfting av datamaterialet

4.1. Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere utdrag fra lederes fortellinger og drøfte dette opp mot trekk- og atferdsteori. Første del av kapitlet vil omhandle ledertrekk i ledelse av ekstreme situasjoner. Med bakgrunn i at flere forskere mener trekk kan virke som disposisjon for atferd (Martinsen 2009), vil oppgaven dele opp trekk og se nærmere på betydningen av lederes personlighet i ekstreme situasjoner, stress og beslutningsevne og avslutte med hvilke trekk ledere mener er av stor betydning for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner. I andre hoveddel vil oppgaven ta for seg lederatferd. Her vil ledere gå nærmere inn på betydningen av atferd og i hvilken grad dette er viktig i ekstreme situasjoner. Til slutt vil oppgaven se nærmere på hvilken lederstil som gir mest effektiv ledelse i ekstreme situasjoner. Intervjuene baserte seg på at ledere gjenfortalte en ekstrem situasjon de hadde ledet. I tillegg til dette stilte vi konkrete spørsmål knyttet mot de ulike teoretiske ledelsesretningene. Vi vil starte med å gjengi en skildring for å gi en opplevelse av hvor kompleks situasjonene kan bli, hva ledere står ovenfor og hvordan de tenker for å løse situasjonen. Dette er fortellingen til en respondent i Politiet som deltok i arbeidet 22. juli 2011 i Oslo sentrum. Han jobbet på kontoret med vinduet åpent, og hørte det kraftige smellet av bomben i Regjeringskvartalet:

Jeg hoppet inni bilen og kjørte bort. Etter ca. 10 min på stedet så kom meldinger fra operasjonssentralen om at det var observert to nye bomber i regjeringskvartalet. Jeg må ha informasjon, mer informasjon hvis ikke må vi avslutte redningsarbeidet. Folk kan dø hvis vi drar ut redningsmannskapene nå, jeg må ha mer informasjon. Jeg hadde ikke fått dette fra noen på stedet, så jeg var litt tvilende til det. Men det er jo ganske stort og det var ... det behøve ikke være bomber i nærområdet mitt, kunne være lenger unna også. Regjeringsbygningen går over et stort område, Stortinget er også i nærheten. Så jeg ventet 3-4 min for få mer informasjon, det kom ikke. De klarte ikke å finne tilbake til det så kjapt, så ut ifra det planverket vi har med tiltakskort og et av momentene der er at hvis du kommer i nærheten av og ser en ladning som du ikke vet akkurat hvordan settes av, så skur du av telefonene og radioen din slik at ikke radiosignalene kan sette den av. Hvis en av våre [red. anm: medarbeidere i Politiet] kjenner tiltakskortet og står ved en sånn og har skrudd av radioen så får vi ikke kontakt med han. Jeg blir nødt til å evakuere redningsmannskapene til jeg får den informasjonen som skal til. Og det blir gjort. Men så gikk det en 4-5 min til så fikk jeg melding fra OPS [red. anm: Operasjonssentralen] om at vedkommende som hadde ringt dem hadde vært en sivil politimann som jobbet i sivil tjeneste, men som ikke hadde med seg samband, han hadde ringt inn og han hadde hørt det av en svenske, også hadde han fått tak i han igjen som igjen hadde hørt det av en tredje person som igjen hadde hørt det av en vokter i regjeringskvartalet. Det begynte å koke ut, det begynte å bli uspesifikt fordi ingen hadde sett noe. Men i hvert fall, vi kategoriserer hendelsen spesifikk eller uspesifikk og jeg kategoriserte den som uspesifikk og beordret mannskapene inn igjen. Det jeg fikk vite i ettertid, var at flere hadde følt en

stor utrygghet for å gå inn igjen. Det hadde smelt en kraftig bombe. De var blitt evakuert ut fordi det var meldinger som gikk på at det var observert flere bomber og så får de melding om å gå inn igjen. Jeg sier ikke hvorfor det nå er trygt, det skulle jeg ha gjort.

Så det ble mye, det var veldig mye som skjedde på stedet. Jeg var alene som leder. Og jeg har noen ganger sammenlignet det med noen av de andre oppdragene som jeg har hatt som aksjonsleder. I det aksjonen går så er det over på under ett minutt. Fra a-å. Og mange av de andre oppdragene også, det er kanskje en ti minutters perioder som er super hektisk, men her hadde jeg de ti minuttene hele tiden. Det var super hektisk, det skjedde noe overalt. (Respondent nr 5)

Historien dokumenterer hvor kompleks en ekstrem situasjon kan utarte seg. Felles for alle fortellingene vi har fått, som også fremkommer i eksempelet, er at situasjonen er svært uoversiktlig. Som Kolditz (2007) og Sweeney (2011) skriver preges ekstreme situasjoner av nye plutselige hendelser og ny informasjon som krever løpende vurderinger. De er vanskelig å beskrive, formløse, ustrukturert og farlige. Som det fremkommer av skildringen over, er det vanskelig å planlegge eller forberede seg på mye av dette. Dette setter lederen i fokus som både må initiere mentale og fysiske prosesser for å håndtere situasjonene. Forskjellen mellom ledere i ekstreme situasjoner og ledere i ikke-ekstreme situasjoner synliggjøres av alvorligheten i situasjonen. Det å beordre redningsmannskaper tilbake i området når situasjonen er uavklart, viser usikkerheten og de utrygge rammene mennesker opplever. Sweeney (2011) skriver at ledere i ekstreme situasjoner utsettes for andre typer tidspress og stress enn i ikke-ekstreme situasjoner. Sitatet under er hentet fra en studie på militære ledere som har ledet avdelinger i Irak 2003. Dette understreker den store forskjellen i ledelse i ekstreme situasjoner og hvordan beslutninger presenteres i konsekvensene:

Leadership in combat may be particularly challenging because one persistently enters novel situations. The lessons you learn in combat are the ones you learn for the rest of your life [...], because of the cost of the decisions you make [...]. The biggest thing about this environment is that your mistakes have potentially life/death, success or failure, victory or defeat implications. In combat the results are immediate and tangible. (Allen m.fl. 2012).

Det vil som regel alltid kunne forbindes stress med enhver lederjobb, men forskjellen er konsekvensen av lederens handlinger. Denne gir grunnlag for at ledelse i ekstreme situasjoner må studeres i rammen av kontekst for å ha relevans.

4.2. Trekk og egenskaper: Sunt bondevett

4.2.1. Betydningen av personlighet i ledelse av ekstreme situasjoner

Flere tiår med forskning har definert mange personlighetstrekk som fremstår i en eller annen variant hos ledere. I personligheten ligger de egenskaper som gir lederes individuelle særpreg. I følge Larsen og Buss (2013) argumenterer de for at personlighet er summen av de psykologiske trekkene som påvirker hvordan et individ oppfatter og tenker. Personer med høye eller lave verdier på personlighetstester vil sannsynligvis ha en stor tilbøyelighet til visse atferdsformer som kan medføre effektiv ledelse i gitte situasjoner (Martinsen 2009). Samtidig er effekten av personlighetstrekk i aspektet effektiv ledelse omdiskutert. I intervjuet spurte vi respondentene om hvilken betydning de mener at personlighet har i forhold til det å lede i en ekstrem situasjon:

Jeg tror det har en helt avgjørende betydning, den personligheten du har. Det er ikke hvem som helst som kan bli ledere uansett om vi snakker om ekstreme hendelser eller det å være en vanlig administrativ leder. Du må ha en viss personlighet i bunn for å være en god leder (Respondent nr 1).

Jeg tror det har veldig stor betydning. Hvis du med personlighet mener personlige lederegenskaper, så mener jeg at det har veldig stor betydning. Jeg tror at du kan raffinere en leder, du kan utvikle en leder, men tror ikke du kan lage en leder (Respondent nr 2).

Jeg tror nok personlighet er en del av det som er grunnleggende nødvendig. Personlighetstrekk som går på det at du evner å stå i situasjonen, du evner å møte situasjonen, du evner å kunne tenke tiltak og løsninger i forhold til situasjonen. Hvis du tenker mer den fluktvarianten, at du graver deg ned, stikker hodet i sanden, er situasjonen så kritisk at her får jeg ikke gjort noe så sier det noe om mennesketypen, personlighetstrekkene. For klart hvis du velger en nevrotisk person som leder så er det ikke bare til fare for lederen selv, men også til fare for de undergitte mannskapene. Så sjefen vår han sier, vi prøver i utgangspunktet å velge de med sunt bondevett. Altså de som er relativt sindige og rolige, de som evner å stå i situasjonen og de som evner å tenke de fornuftige tankene (Respondent nr 4).

Alle respondentene svarer bestemt at personlighet er viktig for ledere i ekstreme situasjoner og har en sammenheng med hvordan lederskapet utføres. I deres fortellinger får man et visst inntrykk av at det er personligheten det bunner ut i når man leder og løser en situasjon som preges av frykt og adrenalin.

Det er det det kommer ned til. Personligheten din betyr mye for hvordan du er, opptrer og smitter jo ned i avdelingen på en god eller dårlig måte. Det kommer på en måte frem i ekstreme situasjoner hva som bor i deg, og hvem du er (Respondent 8).

Det jeg ser hos andre er at hvis ting går stille og rolig for seg så er det veldig lett å fremstå som sterk og klar, trygg og rolig, men med en gang det skrur seg til så blir du mer stressa og du fremstår mer og mer usikker kanskje. Merker det på meg selv også, at jo høyere stressnivået blir jo mer usikkerhet utstråler du (Respondent nr 1).

Til tross for all utdanning og alle oppgaver du har hatt i forkant av den ekstremisituasjonen og prøvd å være en annen person, og hatt en atferd som ikke er deg, så vil man i en ekstremisituasjon, med den støyen som oppstår der, falle tilbake på den personen du egentlig er (Respondent nr 8).

To av respondentene i Forsvaret forklarer at det er i slike situasjoner man virkelig får se det særegne med en person. Det er da den virkelige personen kommer til syne på godt og vondt. De eksemplifiserer dette med at ledere i trygge omgivelser kan påta seg en annen fremtoning og rolle som gjør at man oppfattes eller fremstår med en annen personlighet. Dette vil ikke skinne igjennom i like stor grad dersom man ikke er under en form for press. I ekstreme situasjoner er det tidspress og stress enten fysisk eller psykisk, som gjør at ledere lettere blir gjennomskuet på grunnlaget av situasjonens natur. Blant annet Larson og Buss (2013) mener at personlighet vanskelig kan endres, og de endringene som skjer kommer av en langvarig modningsprosess. Spørsmålet man da kan stille er om seleksjonen til disse organisasjonene har en så høy kvalitet at man faktisk klarer å selektere personell med de personligheter man mener ledere skal ha. Både i politiet og forsvaret er det gjennomført flere seleksjoner før muligheten som kompanisjef og innsatsleder byr seg. Det er grunn for å tro at seleksjon kommer på bakgrunn av finne egnethet. Ut fra respondentene sine svar, er det sannsynlig at ledelse i ekstreme situasjoner fordrer noe egenskaper som ikke gjør seg like gjeldene i ikke-ekstreme situasjoner. Siden en av de store forskjellene mellom ledelse i ikke-ekstreme situasjoner og ekstreme situasjoner er tidspress, kan stress og evnen til å håndtere dette være av betydning. Vi skal se nærmere på betydningen av å håndtere stress i ekstreme situasjoner.

4.2.2. Hold hodet kaldt og ta beslutninger

Mange studier innen ledertrekk viser at det foreligger varierende og flertydige resultater hvorvidt ledere har trekk som er av betydning for effektivitet. Samtidig argumenterer Mitchell og Larson (1987) for at det er studier som viser en korrelasjon mellom effektiv ledelse og egenskaper hos ledere, og dermed kan man ikke utelukke at det er en sammenheng. Under intervjuene ble respondentene bedt om nevne noen egenskaper ledere i ekstreme situasjoner bør inneha. Ikke uventet er svarene mellom respondentene i forsvaret og politiet nokså like. Respondentene snakker om de samme trekkene, men vektleggingene av hvilke trekk som er

viktigst er noe ulik. Forklaringen til dette kan være seleksjonen politiet og forsvaret gjennomfører. Organisasjonene har mange likheter og har nok et bilde av hvilke typer personer de vil rekruttere for å trene og utvikle gode ledere. Med bakgrunn i seleksjon og oppdrag som løses i rammen av ekstreme situasjoner, der innholdet av oppdragene er ulike, kan dette være noen av grunnen til forskjellig vektning av egenskaper mellom politi og forsvar. Nedenfor presenteres et sitat som gjenspeiler det alle respondentene mente var en viktig lederegenskap i ekstreme situasjoner:

Hvis jeg skal si en ting som er viktig, tror jeg kanskje det viktigste er å beholde roen. Evnen til å prøve å bevare roen i enheten, fordi signaleffekten ved å stresse opp er enorm for de rundt meg. Å bevare roen i en kampsituasjon er viktig. (Respondent nr 10).

I en historie fra Afghanistan fremhever en av respondentene at en av de egenskapene han trodde var sterkt deltagende til at han klarte å legge en plan til tross for den pressede situasjonen, var å holde hodet kaldt. Denne respondenten fikk to hardt sårede medsoldater rett etter hverandre, hvilket utgjorde en stor prosentvis andel av enheten som bestod av 10-12 mann.

Tror kanskje det at jeg klarte å holde roen da, selv om jeg ikke følte det sånn, jeg fikk tilbakemelding på det at jeg beholdte roen også når det gikk veldig dårlig. Jeg var godt mentalt forberedt på, kall det det verste da. Det tror jeg er avgjørende for at det ikke skal gå dårlig (Respondent nr 6).

I ettertid fortalte hans undergitte til respondenten at de hadde opplevde han som rolig og sindig under den krevende fasen. Dette påvirket også måten han kommuniserte på noe som ga de andre troen på at de gjorde det rette når de bestemte seg for å utgruppere mot fienden og bekjempe dem til tross for at de hadde allerede fått to hardt skadde. Selv fortalte respondenten at han følte det som veldig kaotisk i de mest intense minuttene, men at han kanskje klarte å analysere, vurdere, filtrere og presentere den informasjonen som var viktig akkurat der og da. Evnen til å håndtere stress synes å være essensielt i ekstreme situasjoner. Alle respondentene nevner i løpet av intervjuet en eller flere ganger at ledere må være rolige personer som ikke blir lett stresset når situasjonen blir kaotisk. I ytterste fall vil dette kunne få fatale konsekvenser for avdelingen. I følge Martinsen (2009) foreligger det empiri som viser at intelligente ledere snakker mer under stress, men dette henger ikke sammen med produktivitet i forhold til å bidra med verdifulle ideer. Stress påvirker behandlingen av informasjon og beslutningstaking ved at ledere distraheres og fokuserer mindre på oppgaven. Stresset man påføres i ekstreme situasjoner er en av de store kontekstuelle faktorene som skiller ekstreme

fra ikke-ekstreme situasjoner. Alvorlighetsgraden og de øyeblikkelige konsekvensene påvirker kvaliteten i samarbeidsforholdet mellom leder og medarbeider. Ut fra svarene til respondentene fremstår stress som en faktor med veldig stor betydning for hvor effektiv ledelse kan bli. De som er i stand til å håndtere stress kan ha bedre forutsetninger for effektiv ledelse enn de som ikke er i stand til å takle stress like godt. I fortsettelsen av stresshåndteringsevne holde hodet kaldt blir også beslutningsevne i kombinasjon med risikovilje kommentert som svært viktig i ekstreme situasjoner. Respondentene mener at evnen til å ta beslutninger basert på tilgjengelig informasjon har stor effekt på hvordan de undergitte løser sine oppgaver:

Besluttsom. Raske beslutninger (Respondent nr 2).

Du bør ha evnen til å ta avgjørelser, som er gode nok. (Respondent nr 3).

Risikovillighet må du ha. Håndtere risiko, robusthet. I utvidet betydning. Det å klare å lede, og fungere med all usikkerheten som du egentlig har på et hvert oppdrag som folk kan bli skadet, det tror jeg er en god egenskap. (Respondent nr 2).

Å være den naturlige lederen. Det er liksom det naturlige, da holder det ikke bare å være satt inn som sjef. Du må på en måte ikke bare være den formelle lederen, du må være den naturlige lederen. Fordi i en sånn situasjon så ... så tenker folk overlevelse for seg selv og overlevelse for kameratene sine, og det kommer foran lojalitet til systemer ... (Respondent nr 6).

Med gode nok beslutninger menes beslutninger som ikke er optimale, men som medfører at lederen evner å iverksette tiltak med positiv effekt. Dette vil skje i kombinasjon med risikoviljen lederen har. I forhold til trekk kan man tilsynelatende tro at ledere i ekstreme situasjoner ikke bør være analytiske personer som trenger mye tid og analyse for å ta en avgjørelse. Dette kan medføre økt risiko for de undergitte i forhold til mulighetsrommet dette gir motparten. Her vil det være en balansegang mellom analytisk tilnærming, og risikovilje være sentralt. Evne til å håndtere risiko i kombinasjon med å ta avgjørelser er en egenskap som respondenten kommenterer eksplisitt.

På den ene siden sier det at du må være risikovillig, du må ta risiko, du må løse oppdraget, men du må samtidig ha evne til å forstå risikoen du utsetter menneskene dine for, for hvis ikke så går risikovilligheten din over i galskap (Respondent nr 10).

Som sitatet forklarer er det en balansegang mellom kalkulert risiko og galskap i forhold til de beslutninger lederne tar. Ledere bør ha evnen til å ta vurderingene ut fra tilgjengelig

informasjon samt basere beslutningen på risikoen som foreligger. Etter vår oppfatning innebærer det å løse ekstreme situasjoner alltid en viss risiko for at valgene og vurderingen lederen foretar er gale. Noe av dette kan komme av et manglende situasjonsbilde, og her er lederens evne til å ta gode nok beslutninger basert på erfaringer og trening sentrale. Hvorvidt risikovilje er en egenskap er diskuterbart. Men ledere som er risikovillig har vist seg å inneha større innflytelse på sine undergitte (Grønhaug m.fl. 2001), noe som kan gi økt effektivitet også i ekstreme situasjoner.

Indre kontrolltilpassing er et trekk som Høst (2009) argumenterer er sentralt for lederes effektivitet. Indre kontrolltilpassing omhandler at ledere har en sterk tro på at ens liv først og fremst er bestemt av egne handlinger, og ikke av ytre omstendigheter. Ledere i ekstreme situasjoner kan ikke la situasjonen styres av tilfeldigheter eller ukontrollerte krefter. Med dette mener flere forskere at gode ledere er prestasjonsorienterte, ambisiøse og beslutsomme. Som beskrevet i et av sitatene over nevner en respondent «den naturlige lederen». Med dette forstår vi at det er ikke alltid den formelle lederen med den høyere grad eller tittelen de undergitte følger i en ekstrem situasjon. Mennesker følger den personen som de tror kan lede de gjennom en vanskelig situasjon, uavhengig om det er den formelle eller uformelle lederen. Vi antar at den naturlige lederen knyttes i stor grad mot personlig legitimitet. I ekstreme situasjoner antar vi det er «den naturlige lederen» som blir akseptert av gruppen og derigjennom får sin makt til å utøve ledelse. Egenskapene som kan knyttes til den uformelle eller naturlige lederen tolkes på bakgrunn av respondentenes svar å være pålitelighet, tillitsfull og villighet til å ta ansvar. Med dette forbindes at gruppen stoler på lederen og tiltro til at akkurat denne lederen er den rette til å ta de vanskelige valgene og gjøre de rette vurderingene.

4.2.3. Avgjørende trekk for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner

Etter at respondentene hadde snakket om stresshåndtering og beslutningsevne, ble de bedt om å nevne en egenskap som de mente av avgjørende for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner. Det er naturlig nok vanskelig å bare nevne en egenskap i en slik kompleks kontekst, og det viste seg at respondentenes svar på dette spørsmålet henger tett sammen med tidligere diskuterte trekk. Dette svarte respondentene på spørsmålet om hva de mente var det viktigste trekket ledere i ekstreme situasjoner måtte ha:

Den viktigste egenskapen er handlekraft! Handlekraft på bakgrunn av vurderinger, miljø, fienden og egne (Respondent nr 9).

Handlekraft. Punktum (Respondent nr 10).

Kreativitet er jo selvfølgelig et moment. Når jeg tenker på kreativitet så tenker ikke jeg på nødvendigvis på kreativitet i ordets rette forstand. Kreativ i den sammenhengen for meg er jo det at du kan nok om faget ditt til at du er i stand til å være kreativ. Det betyr ikke at du skal finne på noen nytt, men du må ut ifra den konteksten du er i ha evnen til å improvisere og tenke nye løsninger for å oppnå det du hadde planlagt (Respondent nr 2).

De egenskapene som ble nevnt flest ganger av våre respondenter var besluttsom, handlekraftig, stresshåndtering, evne til å håndtere risiko og tillitsfull. Dette sammenfaller med enkelte av funnene Stogdill kom frem til i 1947 (Høst 2009). Den vanskelige vurderingen er om respondentene snakker om trekk eller ferdigheter. Både handlekraftig og besluttsom er noe som respondentene sier kan trenes. Trekk argumenteres av forskere for å være stabile egenskaper ved en person som er vanskelig å endre, mens ferdigheter kan trenes. Vurderingen ligger i hvorvidt elementene som nevnes er et resultat av læring og modning over tid. Samtidig vil besluttsomhet og handlekraft kunne sees mot det å være ambisiøs og prestasjonsorientert. Selv om beslutningstrening kan bidra til mer effektiv ledelse, argumenteres det blant annet av Martinsen (2009) at analytiske evner, evner til å ta logiske slutninger basert på sannsynlighet (induksjon), og evner til å ta logiske slutninger ut fra allmenne observasjoner (deduksjon) har en sammenheng med biologiske trekk.

Det var mindre forskjeller i hvilken grad kreativitet er viktig for ledere i ekstreme situasjoner. I begge organisasjonene har man standardiserte rutiner og prosedyrer. Hensikten med disse er at man skal iverksette ulike tiltak i forhold hva man står ovenfor. I Politiet fortalte respondentene at man hadde etablert tiltakskort. Det samme gjelder for Forsvaret. Tiltakskort og standardiserte prosedyrer skal ivareta visse prinsipper som til hensikt søker å oppnå en optimal oppdragsløsning. Etter vår oppfatning er alle respondentene enig at kreativitet er et sentralt trekk, men at det er forskjell mellom improvisasjon og galskap. En respondent i politiet fortalte at de ser etter personer med kapasitet til å tenke utenfor boksen når det er nødvendig:

Vi søker etter de som har evnen til å tenke nytt når andres tanker har låst seg. I enkelte settinger så er det kreativiteten, muligheten til å tenke utenfor boksen, som er det avgjørende» (Respondent nr 3).

På den andre siden må ikke kreativiteten bli så avgjørende at resten ikke er med på tankene leder har for å løse situasjonen. Kreativitet er viktig til en viss grad, men dette er også kilde til usikkerhet. Samtidig som å tenke utenfor boksen kan gi gode løsninger, kan medarbeiderne bli usikre på hva som skjer da dette ikke er noe de har trent på eller deltatt i før.

Basert på respondentenes svar er vår oppfatning at enkelte trekk kan være av betydning for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner. Spesielt handlekraft og besluttsomhet, men også stresshåndteringsevne og risikovillighet fremheves av respondentene som avgjørende ledertrekk. Disse trekkene ble identifisert tidlig i forskningen og omtales blant annet av Stogdill i Høst (2009).

4.2.4. Oppsummering trekk

Respondentene mener det er viktig å være rolig, sindig og holde hodet kaldt, men også å være handlekraftig, besluttsom og risikovillig. De mener at stressnivået, som et resultatet av tidspress og trussel, er det som påvirker vektleggingen av de ulike egenskapene. At ulike egenskaper vektlegges hos respondentene viser at det er vanskelig å finne universelle trekk like gyldig i ikke-ekstreme som i ekstreme situasjoner. Alle respondentene, slik vi tolker dem, mener bestemt at det er noen lederegenskaper som ligger til grunn for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner. Enkelte av respondentene mener personlighetstrekk i ytterste konsekvens kan avgjøre situasjoner. De er nok kanskje noe mer bastante enn det forskningen vi viser til i denne oppgaven gir grunnlag for. Samtidig kan den kontekstuelle rammen i ekstreme situasjoner gi noe grunnlag for denne bastante holdningen. Gjennom erfaringene respondentene sitter med, har de opplevd mange og krevende oppdrag. Vår opplevelse av deres forklaringer er at når man ser «døden i hvitøyet», kommer mennesket ned på et helt grunnleggende nivå der fokuset rettes mot å overleve. Avgjørende for å lykkes i slike situasjoner mener respondentene er besluttsomhet og handlekraft. Forutsetning for dette ligger i den mentale evnene til å håndtere stress. Det er også vært å merke seg at risikovillighet er noe flere av respondentene omtaler som en helt sentral egenskap. Hvorvidt alle disse elementene er trekk, ferdigheter eller atferd er noe av kritikken til fagfeltet også i dag.

4.3. Lederatferd: til nytte eller besvær

4.3.1. Betydningen av atferd hos ledere i ekstreme situasjoner

Atferd har flere likhetstrekk med trekkperspektivet når det gjelder følsomhet og tvetydige resultater. Flere forskere gjengitt i Martinsen (2009) har hevdet at atferdsperspektivet har hatt lite for seg i ledelsesforskningen. Dette begrunnes med inkonsistente og flertydige resultater. Samtidig mener noen forskere at man finner større eller mer konsistente sammenhenger mellom ledelse og effektivitet ved å studere atferd enn ved trekk (Mitchell m.fl. 1987). Atferd beror på en sammensatt interaksjon av kognitive ressurser, erfaringer og leders situasjon (Martinsen 2009), men er det slik at atferd kan påvirke utfallet i ekstrem situasjon? Respondentene ble spurt betydningen av leders atferd i ekstreme situasjoner:

Jeg tror det har veldig mye å si. Den atferden du fremviser som leder, hele kroppsspråket ditt, forteller menneskene ganske mye om du tror på det og det du driver med. Så jeg tror at den lederen som greier å påvirke menneskene til at dette klarer vi, denne oppgaven løser vi med all risiko og alt som ligger utenfor der, han vil få de med seg. Så jeg tror det er veldig viktig (Respondent nr 2).

Jeg tror hvis man ser veldig stressa ut, så kan nok den atferden der bli ganske tydelig. Når du ser en person bli fryktelig stressa, og da kan du jo ... da kommer det helt an på hvilke vurderinger man kommer ut med da. Det tror jeg kan gå litt utover laget ditt og kompaniet ditt og, hvis du løper der som en hodeløs kylling så er det ... det har en negativ konsekvens. Så atferden din har mye å si i en stressa situasjon (Respondent nr 8).

Hvis du vet at du begynner å rope og skrike over sambandet i en kritisk situasjon, så må du jobbe med det fordi det påvirker de du leder. Hvis du vet at du får kastrat stemme og begynner å snakke ufullstendige setninger og virkelig begynner å fyre deg opp, så må man jobbe med det. Så ... det kan ... atferden ... kan gjøre alt fra å ødelegge og stresse avdelingen opp, gjøre den dysfunksjonell, til å gi den en veldig solid oppfatning av deg som leder, og at du som leder – din atferd og din ro og fremtoning gjør at folk rundt deg blir komfortabel og får tillit til det de holder på med (Respondent nr 9).

Når vi intervjuet ledere om atferd i ekstreme situasjoner, kan det tolkes dit at respondentene tenker mer på hvordan ledere fremstår og ikke direkte på atferd eller lederstil som benyttes. Tre av respondentene mener at man ikke kan velge atferd i en ekstrem situasjon da det er i disse situasjonene den virkelige personen i deg kommer frem. «I en ekstrem situasjon tror jeg ikke du kan velge atferd, til syvende og sist blir du den personen du er» (Respondent nr 8). Noe av grunnlaget for denne tilnærmingen får vi inntrykk av henger sammen med arv og miljø. At atferd beror på arv og miljø kan dels peke tilbake på at enkelte trekk er sentrale.

Enkelte trekk kan ligge som grunnlag for atferd, og tre av respondentene mener trekk vil synes gjennom atferden til ledere i ekstreme situasjoner.

Til tross for at det er noe delt syn i hvilken grad atferd kan læres hos respondentene, er respondentene enig om at en leders atferd er viktig i en ekstrem situasjon. Som sitatene over viser, er kroppsspråk sentralt i hvordan andre oppfatter lederen, og i hvilken grad lederen skaper troverdighet og tillitt. Respondentene poengterer viktigheten av at ledere i ekstrem situasjon må ha evnen til, selv om man blir stresset, å tenke rasjonelt, holde hodet kaldt og utvise tiltro til at valgte løsninger vil føre til måloppnåelse.

To av respondentene fortalte at atferd omhandler i stor grad troverdighet og integritet. Dersom ledere fremstår som tvetydige i forhold til sin verbale kommunikasjon og hvordan de handler, skaper ikke dette tillitt, men heller grunnlag usikkerhet. Sitat nedenfor viser at atferd kan skape et negativt fokus rundt lederen.

Gutta vil jo alltid se på deg som en dårlig leder hvis du alltid går bakerst og alltid skal tilbake til KO [red. anm.: kommandoplassen]. Så det ligger litt i det å være i sammen situasjon som gutta er i, du dytter jo gutta inn i farefulle situasjoner og da bør du ikke være veldig langt bak de (Respondent nr 7).

Samsvar mellom verbal kommunikasjon og måten man opptrer oppleves som viktig av respondentene. Divergens mellom kommunikasjon og handling gir grunnlag for usikkerhet blant de undergitte i ekstreme situasjoner. Flere av respondentene bemerker at tvetydighet er vanskelig å forholde seg til og gir grunnlag for vurderinger som i bunn og grunn omhandler hva man er villig til å ofre. Som kommentert tidligere viser en av respondentene viktigheten med troverdighet er sentral når man ikke forholder seg til formell makt i like stor grad i kamp. I ekstreme situasjoner kan det synes at formell makt ikke vektlegges i stor grad av de undergitte, men at den uformelle lederen med troverdig atferd er det som gir grunnlag for høyere effektivitet hos de undergitte. Selv har vi erfart en operasjonsoffiser i Afghanistan, en svært sentral tjenestestilling som planlegger og leder operasjoner sammen med sjefen, ba om å bli overflyttet til annen avdeling på bakgrunn av han ikke hadde tillitt til sjefen. Tillitt og troverdighet blir ikke like synlig under trening og øving som i skarpe kamphandlinger der realiteten viser seg på en helt annen måte. Grønhaug (m.fl. 2001:63) argumenterer for at «medarbeidere er meget sensitive for uærlighet, upålitelighet, vaklevorenhet i forhold til prinsipper hos sine ledere». Høst (2009) skriver at dersom man ikke oppfattes som troverdig, er det vanskelig å beholde lojaliteten fra underordnede eller oppnå samarbeid og støtte fra de

rundt seg. Dette underbygger at tillitt til lederen, til det han gjør og står for, er sentralt for effektivitet.

4.3.2. Trening som metode for effektiv ledelse

Ettersom flere av respondentene er enige i at lederes atferd har betydning for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner, spurte vi respondentene om hva de tror ligger til grunn for den atferden ledere har i ekstreme situasjoner.

Jeg tror jo det er en kombinasjon. Det er jo basert på erfaring, det er jo basert på både erfaring og kompetanse og så er det basert på ... jeg tror det ligger litt i personligheten (Respondent nr 1).

Jeg tror at du må ha lederen for å bli en god leder, jeg tror du må ha erfaring for å bli en god leder, så tror jeg du må ha kunnskap for å håndtere det selv. Når du får kunnskap om hvordan du er og hvordan du reagerer så kan du også på en måte raffinere ditt lederskap til å bli bedre på noe og bli kvitt noe de av de negative sidene ved deg. Jeg tror alt henger sammen (Respondent nr 2).

Jeg tror det er en kombinasjon. Det tror jeg. Det du har med inn i ekstremisituasjonen, det er den personen du er, den erfaringa, den treningen og utdanningen du har, den vil jo være der – uten tvil (Respondent nr 8).

Når du sparrer personligheten din med å putte på så mye faglig kunnskap, faglig kompetanse som mulig ... pluss ... gjøre deg som mange erfaringer som mulig ... men jeg ser ikke at noen utelukker de andre. Det er en kombinasjon. Du er den du er. Også legger du på en del kompetanse, og må du prøve de ferdighetene i praksis og trene på det gang etter gang, så har du en del erfaringer og mentale bilder på hvordan ting kan gjøres. Som igjen vil påvirke atferden din. Jeg er sikker på, det å trene og skape seg erfaringer innenfor det du skal gjøre på ordentlig, det er alfa omega (Respondent nr 9).

Alle respondentene svarer at både kunnskap og erfaring ligger til grunn for den atferden lederne har. For å bygge kunnskap og erfaring er respondentene nøye i sin beskrivelse av riktig og situasjonsspesifikk trening for at ledere skal opparbeide seg erfaring innenfor et mangfold av situasjoner de kan bli nødt til å håndtere.

Jo mer du trener på sånne situasjoner, jo bedre blir du til å håndtere det. Vi får en mer mestringsfølelse og du blir tryggere etter hvert. Første gangen du blir prøvd ordentlig i scenario trening så føler du at dette ikke gikk bra, tilbakemeldingen kan også være at dette ikke gikk bra. Du må skjerpe deg på det og det. Jo flere gjennomføringer jo tryggere blir du (Respondent nr 1).

Scenariobasert trening er et av momentene som nevnes av mange som et godt eksempel på hvordan trening bør utføres for å heve kompetansen og skape seg erfaringer fra realistiske treninger. På grunnlag av treningen virker det som om respondentene mener at atferden

utvikles og endres jo mer erfaring man får. Sett i lys av klassifiseringsmodellen til Mitchell og Larson (1987) så samsvarer dette med situasjonsbetingede atferdsteorier som vektlegger at effektiv ledelse er situasjonsbetinget og avhengig av hvordan lederen tilpasser atferd til kontekst. Effektiv ledelse oppnås ifølge respondentene gjennom differensiert trening, der ledere tilpasser atferd til det som er formålstjenlig i forhold situasjon, og det skjer en form for erfaringslæring. Forskning av Kolditz (2007) peker mot at ledere må være i stand til, og kontinuerlig videreutvikle egen læring for å håndtere nye situasjoner eller omstendigheter. I dette ligger det at ledere stadig må trene mot å tilpasse ulike lederatferder i ulike situasjoner for å skape seg gode verktøy å bruke når den ekstremsituasjonen oppstår. Ut fra respondentenes svar virker det som sannsynligheten for en atferd som passer alle situasjoner er liten. En lederstil tilpasset menneskene og situasjon synes ut fra respondentenes svar å ta høyde for flere variabler enn en generaliserende lederstil som skal virke i et sett av situasjoner.

På bakgrunn av at respondentene vektlegger kompetanse og erfaring for sin atferd, er det naturlig å stille seg spørsmålet hva som foreligger av grunnlag for atferd når man ikke har erfaring eller kompetanse. Hva legger lederne til grunn for atferd når de kommer i situasjoner der de ikke har preferanser, hverken erfaring eller kompetanse fra tidligere? Våre respondenter svarer slik:

Hvis jeg er i tvil, og det er mulig å gjøre det, så spør jeg – kollegaer. Og hvis jeg ikke har muligheten til å gjøre det ... så er det instinkt (Respondent nr 6).

Hvis situasjonen tillater det – råd. Hvis ikke, magefølelsen. Den har en tendens til å treffe ganske bra (Respondent nr 10).

Jeg må snakke med folk rundt. Jeg må få noen GLA meldinger [red. anm: gruppering-lokalisering-anbefaling fra undergitte], hvor er de gruppert rundt meg, hvor har vi lokalisert fienden og komme med anbefalinger. Jeg er ikke mye smartere enn de andre, jeg har kanskje erfart litt mer enn de rundt meg for jeg er sjefen deres og holdt på med dette noen flere år enn de (Respondent nr 9).

Erfaring beskrives av Martinsen (2009) som en kognitiv ressurs. Denne ressursen består også av intelligens. Intelligente ledere gir ikke automatisk høyere effektivitet i utførelsen av ledelse på grunnlag av at kognitiv tankekraft distraheres bort fra oppgaven. Der man ikke har kompetanse eller erfaring viser svarene at man i stor grad forholder seg til de man har rundt seg eller instinkt. Basert på svarene til respondentene er det grunnlag for å tro at det ikke

foreligger en veloverveid analytisk tilnærming bak alle de handlingene man gjør, men at atferd beror ut fra en kombinasjon av flere faktorer. En av respondentene forklarer:

Man må dobbeltsjekke med hverandre, er vi inne på det riktige eller ikke. Er du alene så må du kjøre mental stimulering for deg selv, mentale modeller, hva betyr denne situasjonen for deg – gjenkjenningsbasert. Og kirurgisk presisjon det klarer vi sjeldent å oppnå i en tidskritisk setting. Da må du ta en beslutning, 80% er godt nok (Respondent nr 4).

Til tross for alvorlige utfall, finnes det grunnlag for å tro at enkelte handlinger utføres på et svært tynt grunnlag, der tidspress fremtvinger beslutninger man ikke aner konsekvensen av. Kolditz (2007) skriver at dette er noe av kjernen i hvorfor ledelse i ekstreme situasjoner er annerledes enn i ikke-ekstreme situasjoner. Tilsynelatende kan det virke som at effektivitet i situasjoner der lederen ikke har preferanser beror på de rundt seg eller indre faktorer hos lederen. Dersom råd eller samhandling med andre ikke er mulig, kan trekk som kreativitet og improvisasjon ha betydning for atferden. Magefølelse og instinkt bemerkes også hos noen av respondentene som sentralt i slike tilfeller. I sånne situasjoner tror vi ledere vil kombinere mange fysiske og mentale kapasiteter som til slutt viser seg i valgene de tar. Basert på respondentenes svar oppfatter vi at ledere som kommer i nye situasjoner vil søke å benytte tidligere trening og mentale gjenkjenningsmønster, selv om dette ikke passer med situasjonen. Samtidig kan man finne grunner for å tro at noen trekk ligger som grunnlag for å tørre å iverksette en handling basert på lite eller ingen inngangsverdier. Som tidligere omtalt kan risikovilje gi økt effektivitet gjennom høyere innflytelse hos de undergitte.

4.3.3. Autoritær og strukturert, men også relasjonsorientert tilnærming

Situasjon er en variabel som kan redusere eller styrke effekten av hva ledere gjør, avhengig av hvilken grad lederen forholder seg til denne (Høst 2009). For å øke vår forståelse rundt atferdsperspektivet ytterligere, spurte vi respondentene om hvilken atferd de tror gir høyest effektivitet i ledelse i ekstreme situasjoner:

Jeg opplever dette er todelt. Jeg er bevisst på å holde roen. Det bruker jeg veldig mye kapasitet på. Og det er i utgangspunktet ikke noe som er naturlig for meg. Arv og miljømessig så skal jeg være ... lar meg hause opp. Kunne tenkt meg at jeg var ... jeg oppfattes ikke nødvendigvis som tydelig. Hvis man ikke forstår situasjonen, så oppleves jeg nok som veldig krass, det har jeg fått tilbakemelding på (Respondent nr 10).

Fordi jeg kjenner de gutta så godt, og de kjenner meg så godt – så er jeg veldig direkte. Jeg vet at jeg kan gjøre det, og de forventer at jeg er det. For det er litt det der ... i en

sånn situasjon må ting ledes eller så skjer ikke noe. Og da er jeg, ja i en ekstrem situasjon så er jeg direkte. En autoritær leder, som er direkte, men som tar gode valg – det vil jo gi trygghet. Det handler om å lyse tro, det må skinne gjennom at du har troen! (Respondent 6).

Besluttsom, tror jeg vil si. Jeg tror jeg er rask med beslutningene. Tror jeg tar, tror jeg er bra på å håndtere usikkerhet. Tror jeg er god på risikoforståelse. Tror jeg er veldig oppgaveorientert i ekstreme situasjoner, det tror jeg. Ikke så veldig analytisk i de situasjonene. Ta beslutninger, ikke alltid optimale, kunne ha vært bedre, som regel godt nok. Jeg tror at gjennom de årene jeg har vært operativ leder så prøver jeg å tvinge meg selv til å holde på en måte momentet (Respondent nr 2).

Du må være veldig autoritær, veldig sterk og klar. Du har ikke tid til å bygge relasjoner, diskutere løsninger. Du må ta noen kjappe avgjørelser og fremstå som klar og tydelig. Sånn skal vi gjøre det, ferdig, iverksett. Så da kommer den autoritære stilen inn i bildet (Respondent nr 1).

Før intervjuene forventet vi at ledere i ekstreme situasjoner ville være svært oppgavefokusert, bestemte og målrettet. Ut fra respondentene kan det virke som at de er i stor grad direkte og oppgavefokusert. Som en av respondentene understreker var vi av den oppfatning at ledere i ekstreme situasjoner i stor grad ville inneha en autoritær lederstil. Svarene til respondentene samsvarer i stor grad med dette, også mellom de to organisasjonene. En omstridt konklusjon fra tidligere studier antyder at demokratisk lederstil er mer effektiv enn en autoritær (Jacobsen m.fl. 2007). Hvorvidt dette er like gjeldene i ekstreme situasjoner synes det å være flere meninger om. En erfaren innsatsleder i Politiet inntar selv direkte og autoritær lederstil ut fra sin erfaring om hva som gir høyest produktivitet hos sine undergitte. Han understreker at i ekstreme situasjoner er det dette alle forventer. Selv om det er innarbeidet standardiserte prosedyrer i forsvaret og politiet, kan ekstremsituasjoner inneholde kontekster man ikke har kjennskap til, eller som ikke dekkes av planverk eller tidligere trening. I følge *House's path-goal theory of leadership* (Mitchell m.fl. 1987) vil den mest gunstige atferden i en slik situasjon være deltagende og direkte. Sett i lys av Ohio studiene i 1940-1950 årene (Mitchell m.fl. 1987) kan det gjennom utsagnene til respondenten tolkes at den mest fordelaktige atferden i en ekstremsituasjon er «å skape struktur». Dette innebærer at lederen tar initiativ til handling, organiserer sine undergitte på en best mulig måte og forklarer/bestemmer hvordan arbeidet skal utføres. Således bidrar situasjon til at ledere ofte inntar en direkte og oppgavefokusert stil. Det er hevdet at prestasjonsorienterte mennesker, derav målbevisste og direkte, er krevende og intolerante for feil (Høst 2009). Prestasjonsorienterte ledere krever en form for kontroll, for nettopp å kunne følge opp målene. Dette fremmer i utgangspunktet ikke samarbeid og opprettholdelse av gode relasjoner. Kolditz (2007) skriver at studier på

lederatferd etter andre verdenskrig argumenterer for at soldater var tilfreds med en direkte og autoritær lederstil i krevende og ekstreme situasjoner. «*In situations where followers perceive their lives are threatened, leadership literally defines the promise of future life, and those at risk desperately seek capable leaders*» (Kolditz 2007: xiii). Vurderinger basert på respondentenes svar er at direkte og autoritære ledere fjerner usikkerhet i situasjoner der det er ofte mange andre faktorer å forholde seg til. Ut fra deres svar virker det som flertallet av undergitte ønsker tildeling av klare oppgaver med rammer, når de i tillegg blir beskyttet, man skal skyte tilbake, man skal forflytte seg taktisk, unngå utilsiktet skade og så videre. I slike situasjoner fremstår klare definerte oppgaver heller som frigjørelse av hjernekapasitet fra å tenke på *hvilke* oppgaver som skal utføres, til i stedet å tenke ut *hvordan* best løse oppgaven.

Samtidig foreligger det noe divergens mellom respondentene på lederstil og effektivitet. Det er interessant å se at det er forskjell mellom egen atferd og målbildet på atferd for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner. Under intervjuene virker det som at enkelte av respondentene blir noe mer reflektert rundt lederstil jo lengre ut i intervjuene man kommer. Sitatene under viser en annen tilnærming til lederstil i ekstreme situasjoner. Noen av respondentene svarte dette:

Jeg tror at det er relasjonslederen som vil lykkes i en prestasjonsgruppe, jeg tror det. Den oppgaveorienterte lederen, hva er det for noe. Du har en skala med oppgaveorientert og relasjon, og er du på den ene siden av skalaen har du et navn på det og er du på andre siden så har du ikke evnen til å ta beslutninger hvis du skal se sånn på det. Jeg tror at den relasjonsorienterte lederen får lov til å være oppgaveorientert når han trenger det. Det du bygger i det daglige, er tilliten til menneskene. Og jeg vil si at den viktigste egenskapen til en leder i vårt tema, er at han ikke trenger å gå rundt å lede hele dagen. Når han viser at han stoler på menneskene og han kun går inn å korrigerer atferd når det er nødvendig, så har han ekstremt mye overskudd å gå på de dagene han er nødt til å ta frem en annen lederstil. Så jeg tror at den relasjonsorienterte lederen som lykkes, men han er oppgaveorientert når han må. Det som kalles situasjonsbestemt ledelse (Respondent nr 2).

Dette er mennesker og de må håndteres på forskjellige måter ut ifra hvem de er som personligheter, og jo bedre du kjenner dem jo lettere er det. Men så er det jo det ekstreme i situasjonen da, som gjør at personligheter endres jo til en viss grad. Eller i varierende grad i enn sånn situasjon, og da må man også variere lederskapet ut ifra det. Også er det situasjonen i seg selv. Som ikke er en statisk greie, men som er dynamisk, for selv om dette er noe som foregår over tid, så er det varierende grad av intensitet (Respondent nr 6).

De gangene jeg har tid, vil jeg bruke en kombinasjon. Oppgave og demokratisk. De gangene hvor jeg har dårlig tid, går det jo i den oppgaverelaterte teorien. For da er ting

nødt til å skje fort og du kan ikke stå der å prate ... men jeg ser jo helst at I 90 prosent av tilfellene så bruker jeg jo en blanding (Respondent nr 7).

Selv om det ikke belyses i like stor grad fra alle, tyder mange av svarene på at alle respondentene på ett eller annet tidspunkt innhenter innspill fra undergitte i større grad enn forventet før undersøkelsen. Til tross for at respondentene selv sier de er autoritær og oppgavefokusert, et fokus som ifølge Vroom og Yetton (Mitchell m.fl. 1987) kan resultere i liten innflytelse og sentral beslutningstaking, kan det se ut til at det er en større tendens til relasjonstilnærming hos lederne i ekstreme situasjoner enn forventet. Respondentene var tydelig på at for å lykkes må de undergitte komme med anbefalinger, både før-under-etter situasjoner. Mye av informasjonen som legges til grunn for beslutningen lederne tar, hentes fra innspill, anbefalinger og observasjoner hos andre enn bare lederen. Dette virker som en godt innarbeidet praksis spesielt hos respondentene fra Hæren. Det poengteres også spesielt av en respondent som er opptatt av at lederen må gjøre dette for å holde moment og tempo i situasjonen, slik at man kan overta initiativet og etter hvert styre situasjonen. Til tross for at oppgavene kan fremstå som ustrukturerte, virker det ut fra respondentenes svar at det er kombinasjonen av lederstiler som gir høyest effekt. I starten av en ekstrem situasjon virker det som at respondentene blir svært fokusert og inntar en direkte og oppgavefokusert atferd, men etter hvert innehar flere respondenter innslag av relasjonsorientert tilnærming der de undergitte faktisk kommer med forslag til løsning. I så måte er det kombinasjoner som bidrar til effektiviteten.

4.3.4. Oppsummering atferd

Respondentene benytter en autoritær og oppgaveorientert lederstil der oppgavene er ustrukturerte. Samtidig som at respondentenes svar raskt kan tyde på en veldig direkte og autoritær lederstil, får man et inntrykk av at bildet ikke er like svart-hvitt. Det er mekanismer som brukes også når man er presset på tid, der de undergitte inkluderes gjennom sine anbefalinger og løsningsforslag til sjefen. Martinsen (2009) beskriver at ledelse er å skape forandring og lederskapet er å styre forandringen. Det å ta avgjørelser for å vinne initiativet i situasjonen for deretter å kontrollere situasjonen dit man ønsker den, er noe av kjernen i ekstreme situasjoner. Det kan virke som at en for relasjonsorientert atferd kan gå ut over beslutningstakingen i ekstreme situasjoner, spesielt ved at de ikke tas tidsnok. Resultatet kan bli at man mister muligheten man hadde til å påvirke situasjon i ønsket retning. På den andre siden vektlegger flere respondenter at grunnlaget for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner

bygges før man står i en ekstrem situasjon. Det er i det daglige at lederen bygger den troverdighet, tillitt og innflytelse som kommer til syne i ekstreme situasjoner. Er man akseptert som leder, har fått tillit som den beste til å lede gruppen også i den daglige virksomheten, ser det ut til at dette er til stor fordel når man må være oppgaveorientert i en ekstrem situasjon. Det kan se ut til at lederes atferd kan være avgjørende for utfallet av ekstreme situasjoner.

5. Avslutning

Trekk og atferd hos ledere har vært gjenstand for forskning helt siden begynnelsen av 1900-tallet. Forskningen har bidratt til en bredere forståelse av fenomenet, samtidig som ny kunnskap til stadighet viser hvor komplekst fagfeltet er. I denne oppgaven har vi sett noe av forskningen opp mot leders egne fortellinger i søken etter å svare på problemstillingen:

Kan trekk- og atferdsteori være meningsfulle for å forstå effektiv ledelse i ekstreme situasjoner, og i så fall hvorfor?

Basert på forskningen vi har sett på, vil vi summere med at få studier har konsistente funn. Samtidig er det studier med funn som viser at trekk og atferd kan ha en sammenheng med effektiv ledelse. Dog omhandler mye av ledelsesteoriene tradisjonelle organisasjoner eller situasjoner. I vår søken etter å forstå hvorfor noen utøver mer effektiv ledelse enn andre i ekstreme situasjoner, gir det større forståelse når man ser på de faktiske handlingene til ledere. Det kan virke som om at det er et forhold mellom trekk og atferd når man ser på ledelse i ekstreme situasjoner. Det er noen trekk ligger som grunnlag for lederes atferd i ekstreme situasjoner, spørsmålet er hvorvidt dette er egenskaper, trekk eller atferd. Figuren nedenfor viser de fire viktigste trekkene til en leder ekstreme situasjoner basert på respondentenes svar.



Figur 5 - Respondentenes vurderinger av trekk som ledere bør ha i ekstrem situasjon.

I følge Mitchell (m.fl. 1987) er den mest fordelaktige atferden i en ekstrem situasjon direkte og deltakende nettopp fordi oppgaven som lederen står ovenfor kan karakteriseres som ustrukturert. Sammenligner man respondentenes svar opp mot klassifiseringsteoriene til Mitchell (m.fl. 1987) så samsvarer dette relativt mye med situasjonsbetinget atferd. Studien viser at de fleste mener den oppgaveorienterte lederstilen hvor lederen har fokus på å ta raske avgjørelser, strukturere en ustrukturerte oppgave og ta initiativ er viktig. Samtidig må det bemerkes at den relasjonsorienterte lederstilen ikke er ubetydelig i denne sammenheng. Når respondentene er i tvil, rådfører de fleste seg med de dem har rundt seg for å skaffe seg et bedre helhetsbilde av situasjonen og dermed også et bedre beslutningsgrunnlag. Dette vitner om at til tross for oppgave og prestasjonsorientert fokus, kan også relasjonsorientert tilnærminger komme gjennom høye krav, harde prioriteringer og nøye oppfølging.

Trekk og atferdsteori har gitt oss bedre forståelse for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner. Til tross for at mye av ledelsesteorien i oppgaven ser på ledelse gjennom et generelt eller mer tradisjonelt perspektiv, har disse teoriene i kombinasjon med ledelsesforskning fra ekstreme situasjoner økt vår forståelse rundt temaet. Spesielt teorier som innbefatter kontekst, som situasjonsbetinget trekkteori og atferdsteori, er vår oppfatning at teoriene innehar stor relevans også i ekstreme situasjoner. Dette tror vi kommer av at teoriene tar høyde for kontekstuelle faktorer. Universelle teorier fremstår med noe begrenset verdi, da kompleksiteten i ekstreme situasjoner fordrer tilnærminger som ikke kan begrunnes like godt eller passer overens med slike teorier. Samtidig er det innhold i respondentenes svar, eksempelvis noen trekk, som kan ha betydning også i andre typer situasjoner. Hvorvidt trekkene er universelle kan diskuteres.

Spørsmålet man kan stille er hvorvidt ledelse i ekstreme situasjoner er noe annet enn tradisjonell ledelse. Det som allerede er klart, er at ekstreme situasjoner innehar noen elementer som ikke er like tilstedeværende i tradisjonelle settinger. Dette kan naturlig nok også påvirke hva slags ledelse som gir mest effektivitet. En leders innflytelse er sentralt i ekstreme situasjoner, dermed er det sannsynlig å tro at noen trekk og atferder egner seg bedre enn andre for å oppnå effektivitet. Med bakgrunn i vår tilnærming til ledelse i ekstreme situasjoner vil vi summere med at det finnes trolig et talent for ledelse, der noen sannsynligvis er bedre ledere enn andre. Å identifisere faktorene er viktig for de fleste organisasjoner, men kanskje spesielt de som opererer i ekstreme situasjoner der konsekvensene kan være fatale.

Når alt kommer til alt, handler ledelse i ekstreme situasjoner om å overleve og ta vare på sine undergitte.

Denne studien har tatt fokus på lederne i de to organisasjonene. For å skape enda større forståelse omkring effektiv ledelse i ekstreme situasjoner, er det av interesse å undersøke hva undergitte mener om trekk og atferd. Hva mener de som ledes om trekk, atferd, ledelse og effektivitet? Vi er sikre på at for å lykkes i ekstreme situasjoner må det foreligge ledelse. På bakgrunn av situasjonens fatale konsekvenser bør denne ledelsen utgjøre en forskjell. Å vurdere, beslutte og handle i situasjoner som omhandler liv og død, på sviktende grunnlag med stress og tidspress, tror ikke vi er noe som enhver person er i stand til å gjøre like bra. Vi håper vår studie er et bidrag til et fagfelt enkelte påstår det er forsket lite på.

6. Referanseliste

Bøker

- Forsvaret (1974): *Veiledning i militært lederskap*. Oslo. Forsvarets Overkommando
- Grønhaug, K. Hellesøy, og Kaufmann, G. (2001): *Ledelse i teori og praksis*, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Howel J.P. og Costley D.L. (2006): *Understanding Behaviors for Effective Leadership*. New Jersey: Pearson Education 2. utgave.
- Høst, T. (2009): *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget 2. opplag 2011
- Jacobsen, D. I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelse*. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS Norwegian Academic Press, 2. utgave.
- Jacobsen, D.I og Thorsvik, J.(2009): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 6. opplag.
- Kolditz, T. (2007): *In extremis leadership*, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc. Jossey-Bass.
- Larsen, R.J og Buss, D.M. (2013): *Personality Psychology: Domains of Knowledge about Human Nature*, New York: Mcgraw Hill Higher Education.
- Larsson, G (2010): *Lederskap under stress*. Malmö: Författaren och Liber AB, 1. opplag.
- Martinsen, Ø (2009): *Perspektiv på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS 3. utgave, 5. opplag.
- Mitchell T. R og Larson, J. Jr (1987) *People in organizations. An introduction to organizational behavior*. New York. Mcgraw-Hill Book Company. 3.utgave, 2. opplag
- Sweeney, P, Matthews M, and Lester, P. (2011): *Leadership in dangerous situations – a handbook for the armed forces, emergency services, and first responders*. Annapolis: Naval Institute press.
- Yukl, G (2006): *Leadership in organizations*, chapter 6, University at Albany, New York: Prentice Hall.

Artikler

Allen, N and Kays, C. (2012): *Leader development in dynamic and hazardous environments: company commander learning through combat*, in Learning Trajectories, Innovation and Identify for professional development, Innovation and change in Professional Education 7, Springer Science Business Media B.V. pp.93-111.

Hanna, S.T, Uhl-Bien M., Avolio B.J., and Cavarretta, (2009): *A framework for examining leadership in extreme contexts*, in The Leadership Quarterly, volume 20, Issue 6, December 2009, Elsevier Inc, pp 897-919.

Kirkehaug, R. (2009): *Loyalty and creativity in a disciplinary organization*, in the journal of creative behavior, volume 43 2009 issue 2, Buffalo New York: Creative education foundation, pp. 135-147.

Hougsnes, S. Bøe, H.J. Tønnessen, A. og Næss Ø.J. (2012): *Afghanistan undersøkelsen 2012 – En undersøkelse av psykisk helse hos norsk militært personell som har tjenestegjort i Afghanistan 2001-2011*, Oslo: Kontor for psykiatri og stressmestring.

Internett

NOU 2012:14 *Rapport fra 22. juli-kommisjonen*, kapittel 14.8 Avslutning, <http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/dok/nou-er/2012/nou-2012-14/16/8.html?id=697369>. Dato: 22.04.2013.

Lovbrudd anmeldt, etter type lovbrudd, 2002-2011, Statistisk Sentralbyrå, web-side: <http://www.ssb.no/a/aarbok/tab/tab-147.html>. Dato: 23.04.2013

Oxford Dictionaries, Søkeord *In extremis*, web-side: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/in-extremis>. Dato: 22.04.2013.

Facts and figures, Norwegian Armed Forces media center, web-side: <http://mil.no/organisation/about/Factsandfigures/Pages/default.aspx>, updated 29.10.12. Dato: 22.04.2013.

Organisasjon av politi og lensmannsetaten, 07.08.2013, https://www.politi.no/om_politiet/organisasjon/. Dato: 07.04.2014

NOU 2012:14 *Rapport fra 22. juli- kommisjonen*, kapittel Overordnede målsetninger for Politiet, web-side: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/dok/nou-er/2012/nou-2012-14/16/2.html?id=69736>. Dato: 22.04.2013.

Alle oppdrag pr politidistrikt, vedlegg 2332 web-side: https://www.politi.no/vedlegg/statistikk/Vedlegg_2332.pdf, Dato: 23.06.14.

Vedlegg 1: Godkjenning av prosjekt hos NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Stine Didriksen
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging UiT Norges arktiske universitet
Postboks 6050 Langnes
0001 OSLO

Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org. nr. 985 321 884

Vår dato: 28.04.2014

Vår ref: 38521 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 11.04.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>38521</i>	<i>En studie av ledere i ekstremisituasjoner</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Stine Didriksen</i>
<i>Student</i>	<i>Kjetil Gjertsen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.11.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kjetil Gjertsen gjertsen56@hotmail.com

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uo.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kjre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVI, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmsa@svi.uit.no

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring for respondenter

SAMTYKKE I DELTAGELSE I FORSKNINGSPROSJEKT

«Effektiv ledelse i ekstreme situasjoner»

Bakgrunn og formål

Vi er to offiserer i Forsvaret som er i ferd med å avslutte en erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi på Universitetet i Tromsø. Vi skal gjennomføre et masterprosjekt der vi ser nærmere på ulike teorier og om disse kan benyttes for å gi forståelse for effektiv ledelse i ekstreme situasjoner. Med ekstreme situasjoner menes situasjoner der du eller dine undergitte står i direkte fare for å miste livet, på grunn av en truende motpart, eksempelvis fiendtlig styrke eller kriminelle.

Det har gjennom historien blitt skrevet mye om hvilke ledertrekk og atferd som ledere bør inneha, men med tiden har både situasjoner og ledere endret seg. Statistikk frem til 2011/2012 viser at muligheten for å komme opp i ekstreme situasjoner har vært økende både for Politiet i Norge, og norske styrker som tjenestegjør i operasjoner i utlandet.

Studien gjennomføres mot Politi og Forsvar. Organisasjonene har ulike oppdrag, men oppdragene løses ofte i rammen av det som kan kategoriseres for ekstreme eller svært krevende og dynamiske situasjoner. Formålet er å samle lederfortellinger for analysere opp mot ulike teorier.

Utvalget for intervjuer skjer gjennom Snowball-sampling. Du er identifisert som en relevant informant for dette studiet av enten oss, eller en kollega.

Hva innebærer deltagelse i studien

Deltagelse i denne studien vil innebære et intervju som omhandler opplevelser og erfaringer fra en eller flere ekstreme situasjoner. Intervjuet vil ta cirka en time, og vil bli tatt opp på diktafon.

Det er frivillig deltagelse i forskningsprosjektet. Du kan ved ethvert tidspunkt avstå fra å svare, avbryte intervjuet eller trekke samtykke uten å oppgi grunn. Dersom du velger å trekke deg, vil alle opplysninger anonymiseres, og slettes.

Behandling av personopplysninger

Alle personopplysninger vil behandles konfidensielt. Opptak og transkribering av intervjuet vil kun være tilgjengelig for oss og eventuelt vår veileder. Etter intervjuet er gjennomført, vil opptaket bli overført til en passord beskyttet fil. Denne filen brennes på to CD'er som oppbevares i skap godkjent for konfidensielle opplysninger. En CD vil benyttes under analysearbeidet, og den andre vil være back up. Filen vil bli nummeret, og en egen passord beskyttet koblingsliste mellom nummer og respondentens navn, vil oppbevares separert fra opptaket.

Navnet på organisasjonen vil bli brukt i oppgaven, men enkeltpersoner vil bli anonymisert og vil ikke gjenkjennes i publikasjonen.

Innsamlet data vil ikke bli brukt i noen sammenheng utenom denne oppgaven.

Denne oppgaven har ikke som mål å avdekke feil eller mangler ved de ulike organisasjonene, eller dere som ledere.

Studien er godkjent av Personvernforbundet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

SAMTYKKE TIL DELTAGELSE I STUDIEN

- Jeg samtykker til å delta i studien
- Jeg samtykker til at data lagres til mars 2015.

(Signert av prosjektdeltaker/dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Innledning:

Presentasjon av intervjuer(e).

Oppgaven og formål.

Avklaringer og presisering av «ekstreme situasjoner».

Innramming av intervjuet

Samtykkeerklæring, behandling av lydopptak og transkribert materiale.

Spørsmål til informanten

1. Fortell om din yrkesmessige bakgrunn

- Alder
- Tjenestestilling
- Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen
- Utdanning
- Tjeneste
- Erfaring som ISL/Kompanisjef:

2. Fortell om en ekstrem situasjon du har vært leder for/Det mest krevende oppdraget du har ledet.

(Informanten får fortelle fritt og uavbrutt inntil vedkommende selv sier seg ferdig)

Spørsmål til historien:

- Har du andre liknende opplevelser? Der utfallet medførte tap av liv til undergitte (om respondenten ikke fortalte om dette i historien over)
- Hva mener du var grunnen til at det gikk bra / dårlig i denne situasjonen?
- Hvilke egenskaper/trekk har du / har du ikke som kunne forandret utfallet? (Egenskaper/trekk som informanten kunne tenkt seg å hatt, eller egenskaper han kunne tenkt seg å vært foruten).
- Hva er etter ditt syn viktige egenskaper/trekkene som innsatsleder/kompanisjef? (I en ekstrem situasjon hvor man står ovenfor liv eller død)
- Hva støtter du deg på når du er i tvil om hva du skal gjøre?

3. På hvilken måte tror du personlighet har betydning i forhold til å være leder i en ekstrem situasjon?

4. Hva er de 5 viktigste lederegenskapene/trekkene enhver leder bør ha?

- a. Er disse noe man kan lære seg eller er de stabile og vanskelige å endre?

5. Hva er de 5 viktigste lederegenskapene/trekkene en leder bør inneha for å lykkes i en ekstrem situasjon? (Med «lykkes» menes å overleve; eget og undergittes liv)

- a. Er det behov ulike lederegenskaper i en ekstrem situasjon under et politioppdrag her i Norge versus et oppdrag som militært personell løser i Afghanistan?

- 6. Vil lederegenskapene/trekkene ledere bør ha endres ut fra stressnivå i situasjoner?**
(Er lederegenskapene man benytter i ekstresituasjoner relevante i situasjoner med lavt stressnivå?)
- 7. Hvordan bør man videreutvikle de sentrale lederegenskapene man benytter i ekstreme situasjoner?**
- Metoder
 - Kan noen av egenskapene drilles, og hvilke kan ikke drilles?
- 8. I hvilken grad er følgende elementer avgjørende for å lykkes i ekstreme situasjoner?**
(Hva teori sier er viktige egenskaper i stressede situasjoner)
(Veldig liten grad – liten grad – hverken/eller – stor grad – veldig stor grad)
- Fagkompetanse
 - Sjefskompetanse
 - Sosial kompetanse
 - Stresshåndteringsevne
 - Vurderingsevne
 - Kreativitet/Tenke nytt
 - Mental utholdenhet
 - Omsorgsevne
 - Indre motivasjon (Spennning, opplevelse, erfaring, adrenalin)
 - Ytre motivasjon (Motstander, trussel)
 - Evne til proaktiv læring (Evnen til å lese situasjonen og avgjøre trusselnivå for å agere i stedet for å reagere)
 - Lede fra front (Står sammen med dine undergitte i samme situasjon)
 - Respekt
 - Kompetanse
 - Evne til å skape gjensidig tillit
 - Lojalitet til sine medarbeidere
- 8. Hvordan oppfatter du din egen (din leder) lederatferd i ekstresituasjoner**
- 9. På hvilken måte kan valg av atferd påvirke utfallet i en ekstresituasjon?**
- 10. På hvilket grunnlag mener du at dine valg av atferd beror på?**
(Kompetanse/Erfaring/Kombinasjoner)
- 11. Hvilken type lederstil benytter du og bør benyttes av ledere i ekstreme situasjoner?**
- Relasjonsorientert/demokratisk?
 - Oppgaveorientert/autoritær?
 - Kombinasjon?
 - Hva er det som påvirker valget av lederstil (indre faktorer/ytre faktorer?)
Begrunn svaret.