

Innhold

Forord	13
1. Introduksjon: Forsvarets utvikling av ledere og ledelse – en nødvendig del av profesjonen eller et lappverk for spesielt interesserte?	15
<i>Rino Bandlitz Johansen og Jan Ketil Arnulf</i>	
Innledning	16
Prosjektets metodiske art og forankring	18
Mål – hensikt, og prosjektets plassering i fagdisiplinen	22
Bokens kjernespørsmål – hva er de sentrale trekkene ved militær leder- og ledelsesutvikling?	23
Hvor bør leder- og ledelsesutvikling finne sted?	25
Hvordan boken er organisert, og hvem som kan ha nytte av den.	26
Sammendrag av prosjektets funn	32
Konklusjon	33
Referanser	34
Del I Teoretisk empirisk rammeverk og basisforståelse av militær leder- og ledelsesutvikling	
2. Utvikling av effektiv ledelse: et teoretisk grunnlag og begrepsavklaring	39
<i>Haakon Hjortmo</i>	
April 1940	39
Innledning	41
Kapittelets hensikt, avgrensning og tilnærming	44
Perspektiver på ledelse	49
Perspektiver på utvikling av ledelse	55
Oppsummering	61
Referanser	63
3. Lederutviklingsprogrammer: effekter og forutsetninger	67
<i>Haakon Hjortmo</i>	
Innledning	67
Kapittelets hensikt og avgrensninger	68
Lederes betydning for medarbeideres adferd og organisasjoners resultater ..	69
Forskning på effekter av lederutvikling	70
Formelle lederutviklingstiltak og -programmer	75
Kontekstrelevante utviklingserfaringer	87
Prinsipper for utarbeidelse av lederutviklingsprogrammer.	92

Oppsummering	93
Referanser	95
4. Militær lederskapsutvikling for økt operativ evne	101
<i>Haakon Hjortmo</i>	
Innledning	101
Kapittelets hensikt og tilnærming	103
Krav til militært lederskap	103
Militær lederskapsutvikling for operativ evne	108
Utvikling av lederskapskompleksitet	120
Oppsummering	124
Referanser	125
5. Militærpsykologiens bidrag til militær leder- og ledelsesutvikling	132
<i>Jarle Eid og Bjørn Helge Johnsen</i>	
Innledning	132
Fra krigserfaringer til militærpsykologi i Norge	133
Militærpsykologi bidrar til offisersutdanningen ved Sjøkrigsskolen	135
Forsvaret blir mer involvert i internasjonale operasjoner	138
Konflikten på Balkan	139
Sjøforsvarets Støttelag – en operativ lederressurs	141
Prinsipper for lederstøtte til militære avdelinger	142
Forebyggende tiltak	143
Intervensjoner etter kritiske hendelser	144
Tidlig identifisering av utsatte individer	147
Betydningen av individuelle og kontekstuelle forhold	147
Individuelle faktorer	149
Konklusjon	149
Referanser	150
6. Språkbruk som skjønnhetskonkurranse	154
<i>Harald Høiback</i>	
Form framfor innhold	154
Clausewitz' forakt for livsfjerne analyser	156
Ledelse som språkspill	158
Retorisk om retorikk	160
Tåke- og festtale	163
Konklusjon	164
Referanser	165
7. Kontekstavhengig militær ledelse	167
<i>Jan Ketil Arnulf</i>	
Innledning	168
Ledelse som abstraksjon og behovet for konkretisering	170

Ledelse som problem og løsningsens vage form	171
Ledelse som oppfinnelse og vår frihet til å velge	173
Den militære interessen for «ledelse» i Norge	177
Begrepet «ledelse» introduseres i norsk offentlighet og omfavnes av Forsvaret	180
Forsvarets fremtidige eierskap til begrepet ledelse	185
Oppsummering	187
Referanser	187
8. Leder- og ledelsesutvikling i den militære profesjonen – et skråblikk på Forsvarets praksis og tilnærming	192
<i>Rino Bandlitz Johansen</i>	
Innledning	193
Hva er leder- og ledelsesutvikling?	194
Leder- og ledelsesutvikling og lederutdanning som kritisk kompetanse . . .	199
Systematikk eller stykkevis og delt?	201
Et helhetlig utdannings- og FOU-system?	203
Leder- og ledelsesutvikling utenfor de militære skolene	206
Oppsummering	207
Referanser	208
Del II Empiri fra praksisfeltet – en gjennomgang av de militære utdanningsinstitusjonenes praksis og tilnærming til leder- og ledelsesutvikling	
9. Unge ledere i fremste linje. Lederutvikling ved Forsvarets felles befalsskole	213
<i>Christine Huseby Torjussen og David Larsson Hustveit</i>	
Innledning	213
Hvorfor lederutvikling ved Befalsskolen?	215
Lederutviklers rolle (krav og forventninger)	217
Praktisk lederutdanning	218
Bruk av eksterne lederutviklere	221
Metode og verktøy	221
Bruk av tilbakemeldinger	222
LUISMA – lederutvikling i samspill med andre	223
Personlighetstest NEO-PI-3	225
Oppsummering	227
Referanser	227
10. Startgropen	229
<i>Johannes Kibsgaard</i>	
Innledning	229
En større sammenheng	231

Emnedesign og militær identitet	235
Før og fremover	248
Referanser	250
11. Med godt lederskap i siktet. Krigsskolens lederutvikling – mellom tradisjon og utvikling.	254
<i>Torill Holth</i>	
Innledning	254
Utviklingsdilemmaet i profesjonsutdanningen	255
Lykkes vi med lederutvikling ved Krigsskolen?	258
Et utgangspunkt for å følge lederutviklingsarbeidet ved Krigsskolen	258
En ny tid med ny doktrine	260
Et strategisk blikk på utdanningsmodellen – utdanning for fremtidens offiserer	262
Hva sier Forsvarets grunnsyn på ledelse?	265
Hva sier Hæren om ønsket måltilstand for gode ledere?	266
Kulturelle rammer	266
Et pedagogisk og ledelsesteoretisk fundament for lederutvikling	268
En ny konseptuell tilnærming til leder- og lederskapsutvikling ved Krigsskolen	271
Oppsummering	274
Referanser	275
12. Luftkrigsskolens offisersutdanning.	278
<i>Pål Kristian Fredriksen</i>	
Innledning	278
Det ontologiske spørsmålet: Hva er offiserskompetanse?	279
Det pedagogiske spørsmålet: Hvordan utdanne en offiser?	282
Praksis	283
Refleksjon over praksis	286
Helhetlig debriefing	287
Et læringsmiljø for praksisbasert læring	289
Den uformelle læringen	291
Den videre utsikten for Luftkrigsskolens lederutdanning	293
Oppsummering	294
Referanser	294
13. Sover vi godt? Utvikling av sjømilitært lederskap	297
<i>Roar Espevik</i>	
Innledning	297
Den sjømilitære virkelighetens konsekvens for lederskapet	299
Statsraad Lehmkuhl – teori møter praksis	302
Referanser	311

14. På vei mot toppen. Stabsskolesjefens perspektiver på utvikling av fremtidige militære toppledere	313
<i>Arvid Halvorsen</i>	
Innledning	313
Forsvarets oppgaver og Forsvarets høgstoles strategi	315
Militær ledelse, hva er det?	317
Seleksjon av militære ledere	319
Lederstil	323
Min ledelsesfilosofi	325
Oppsummering	327
Referanser	327
15. Overalt alltid! Lederutdanning i Heimevernet	329
<i>Ketil Spjøtvoll og Vegar Brenden</i>	
Innledning	329
Heimevernet i dag	330
Heimevernets spesielle utfordring innen utdanning og lederutvikling	331
Heimevernets historie	331
Arven og heimevernensånden	332
Heimevernenskolens utvikling mot ledelse og lederutdanning	334
Styrende dokument for lederutvikling	343
Professor Gerry Larssons litteraturstudie	343
Oppsummering	345
Referanser	346
Del III Perspektiver på militær leder- og ledelsesutvikling	
16. Veiledning – en del av ledelseskulturen i Forsvaret	349
<i>Torill Holth, Kåre Inge Skarsvåg, Christina Stokkeland, Stein Hatlem Forsdahl og Elisabeth Desiree Eriksen</i>	
Innledning	349
Veiledning i Forsvarets ledelseskultur	351
Utvikling av profesjonsidentitet og rolleforståelse	355
Veiledning i teori og praksis i den militære konteksten	356
Å være veiledbar – å gjøre seg mottakelig for læring	362
En lærende ledelseskultur – et spørsmål om å være til stede i øyeblikket	363
Referanser	365
17. Mentoring som verktøy i utvikling av toppledere i Forsvaret	368
<i>Christina Stokkeland og Christian Moldjord</i>	
Innledning	368
Forsvarets mentorprogram – historikk, gjennomføring og hensikt	373
Mentorprogrammets forankring i teori og forskning	376

Mentorprogrammets merverdi – virker det?	386
Oppsummering	389
Referanser	390
18. Leder og ledelsesutvikling i Forsvaret – betraktninger fra et topplederperspektiv.	393
<i>Rino Bandlitz Johansen, Marit Horgen og John M. Steineger</i>	
Innledning	393
Metodiske perspektiver og vurderinger	396
Resultater og analyser	399
Oppsummering og konklusjon	407
Referanser	408
19. Refleksjon og emosjonenes betydning i lederutvikling	410
<i>Marit Horgen</i>	
Innledning	410
Refleksjon som arbeidsmåte og verktøy i lederutdanning og lederutvikling	412
Ledelsesmodulen i videregående befalsutdanning-3 – et eksempel.	417
Hva skal til for at lederutvikling gir effekt?	424
Erfaringer og metarefleksjon etter VBU-3	426
Oppsummering	428
Referanser	429
20. Læringskultur i operative miljøer – Luftforsvaret som eksempel	431
<i>Christian Moldjord</i>	
Innledning	431
Læringsperspektivet	433
Avslutning	450
Referanser	451
21. Verdibasert forsvar, verdibasert ledelse?	454
<i>Cornelia Vikan</i>	
Innledning	454
Undervisning i RAM – en erfaring	455
En nødvendig erkjennelse	457
Type kontekst, kompleksitet og vurderingsevne	457
Det uforutsigbare og oppdraget	458
Kjerneverdiene – og en kompleks case	459
Respekt	460
Ansvar	462

Mot.....	463
Hva er risikoene i casen?	464
Hva er casens «løsning»?	465
Utvikling av militære ledere.....	466
Refleksjoner etter endt undervisning	469
Referanser.....	472
22. Teamet: en forutsetning for kampkraft!	473
<i>Stein H. Forsdahl</i>	
Innledning	473
Bakgrunn	476
Spinnteori	478
Trening og utvikling av team	487
The Big five in teamwork	491
Hva er viktig å ta hensyn til under teambygging?.....	494
Avslutning.....	495
Referanser.....	496
23. Ledelseskompetanse for uforutsette hendelser	498
<i>Marius Herberg og Glenn-Egil Torgersen</i>	
Det uforutsette og utvikling av ledelseskompetanse.....	498
Resultater og funn – betydningen av resilient og relasjonell ledelseskompetanse	504
Avslutning – ledere som samhandler og lærer i en relasjonell og dynamisk prosess	519
Referanser.....	520
24. Hvordan tenker og handler stridsdekorerte militære ledere?	525
<i>Tora Fæste</i>	
Innledning	525
Del 1: Historikk og praksis med de norske stridsdekorasjonene og TMBN som et kontekstualiserende «rammeverk» for kapittelet	526
Del 2: Teori og metode	530
Del 3: Resultater, analyse og funn	533
Oppsummering	541
Referanser.....	542
Vedlegg 1 – Spørsmål til informant som har fått stridsdekorasjon.....	544
Vedlegg 2 – Spørsmål til informant som ikke har fått stridsdekorasjon, men som er av interesse for prosjektet pga. tidligere sjefsstilling i eller annen tilknytning til TMBN	545

25. Hvor går veien videre?	546
<i>Jan Ketil Arnulf og Rino Bandlitz Johansen</i>	
Generelt	546
Sammenhengen mellom ledelse, lederutvikling og stridsevne	547
Språk og begreper som informerer lederne om operasjoner	548
Strategisk forankring av ledelsesbegrepene i Forsvaret	549
«Cognitive supremacy» som fremtidens krav til ledere og ledelseskultur ...	550
Kvaliteten på lederforskningen i Forsvarets egne skoler	551
Referanser	552
Forfatteromtaler	553