



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

Tittel:

**Kampklare jagerflygere utviklet av godt
lederskap eller selvgående
praksisfellesskap?**

Navn på kandidat:

Bente Stjernholm og Thomas Tellmann

Emnekode:

BE320E

Studium:

MBA Bodø og MBA i Luftfartsledelse



Forord

*"A leader is best.
When people barely knows he exists,
not so good when people obey and acclaim him.
Worse when they despise him.
But a good leader, who talks little,
when his work is done, his aim fulfilled,
they will say:
We did it ourselves"*

(Lao Tzu i Manz & Sims, 1991:35).

Denne oppgaven er en del av det erfaringsbaserte masterstudiet (Master of Business and Administration, MBA) ved Universitet i Nordland (UiN). Vårt valg av tema har sin bakgrunn i at vi begge har erfaringer fra Forsvaret, og er interessert og opptatt av ledelse generelt, og hva som fremmer gode prestasjoner spesielt.

Norge har deltatt med militære styrker, deriblant jagerflybidrag i flere internasjonale operasjoner, og har også stående styrker som skal være klar til å rykke ut og delta i internasjonale operasjon etter forespørsel fra NATO eller FN. Med dette som utgangspunkt var vi nysgjerrige på å finne ut om det er godt lederskap eller et veletablert og selvgående praksisfellesskap, eller en kombinasjon, som bidrar til å skape kampklare jagerflygere i Forsvaret. Dette siden denne gruppen personell har en meget spesiell og autonom arbeidssituasjon når de er ute på oppdrag.

Studiet har vært en spennende kunnskapsreise for oss begge. Reisen har vært både strabasios, utfordrende og ikke minst lærerik. Vi har gjort mange refleksjoner underveis og tidsklemmen har vi ofte følt på i dette halvåret. Systematisk jobbing og gjensidig ansvarliggjøring har gjort at vi har klart å ferdigstille oppgaven i tide. Vi vil takke alle som har støttet oss og bidratt med innspill i studiet og skriveprosessen. Vi vil spesielt takke informantene for å stille opp på dette i en hektisk og krevende hverdag, uten dere hadde denne oppgaven ikke vært mulig. I tillegg veilederen vår, Jan-Oddvar Sørnes, for konstruktiv tilbakemelding og inspirasjon underveis.

Bodø, 23. November 2015

Bente Stjernholm

Thomas Tellmann

Sammendrag

I denne oppgaven har vi sett på hvilke forhold det er som bidrar til kampklare jagerflygere. Vi startet ut med et isolert fokus på ledelse, men endte opp med å utvide fokuset også til å inkludere forhold som indre motivasjon, tillit og praksisfellesskap. Da vi gjennom arbeidet med oppgaven fikk økt forståelse og kunnskap om at det i tillegg er andre forhold som i stor grad påvirker ledelse og den enkelte jagerflyger. Oppgaven er basert på dybdeintervjuer av totalt ni jagerflygere fordelt på tre ulike skvadroner. Hensikten med oppgaven var å finne ut om det er godt lederskap, eller et selvgående praksisfellesskap som bidrar til utvikling av kampklare jagerflygere.

I undersøkelsen vår avdekket vi funn som vi i oppgaven har organisert i følgende kategorier; *kompleksitet, utøvelse og praksis og kontekstuelle forhold.*

Funnene viste at det er en kompleksitet i måten ledelse i jagerflymiljøet blir utført på, som påvirker både styring og utvikling av skvadronen, og den enkelte flyger. Ledelse utøves i stor grad på kryss og tvers av ulike ledernivå og roller, og mye tyder på at skvadronssjefen ikke er like sentral, og har like stor innvirkning på den enkelte jagerflyger, som den formelle lederrollen skulle tilsi. Skvadronsledelsen styrer de overordnede føringene for skvadronen, men har samtidig i stor grad et utadrettet fokus mot utenforliggende forhold som påvirker skvadronen. Dette for å legge forholdene best mulig til rette for at flygerne skal få trent og øvd under optimale forhold. Flygerne så imidlertid som viktig at skvadronssjefen fremsto som en god rollemodell internt på skvadronen både når det gjaldt faglig kompetanse, og som en god ambassadør for et godt praksisfellesskap med gode erfaringsutvekslinger gjennom å vise og gi tillit. Faglig kompetanse ble også fremhevet som sentralt i oppnåelsen av tillit, respekt og legitimitet på skvadronen.

Undersøkelsen viser også at kontekst påvirker utøvelse av både ledelse og praksisfellesskap. Det er blant annet ulik praktisering av ledelse i internasjonale operasjoner, enn i daglig trening og øving på skvadronen. I internasjonale operasjoner fremkom det at ledelsen blir mer ivaretagende og relasjonsorientert, samt at det forventes i større grad tydelighet i lederskapet, enn det gjør til daglig på skvadronen. Det er også ulike elementer som påvirker praksisfellesskapet som flygerne er en del av ute i internasjonale operasjoner kontra hjemme. Flygerne har i større grad fokus på ivaretagelse og gjensidig tillitsforhold gjennom kameratstøtte, og det er et større fokus på det emosjonelle aspektet og på effekt og resultat i forberedelses- og tilbakemeldingsfasen av oppdraget, enn det det er i det daglige på skvadronen.

Når vi analyserer våre data og sammenstiller dette opp mot den teorien vi har brukt, ser vi at det ikke er enten godt lederskap eller selvgående praksisfellesskap som bidrar til utvikling av kampklare jagerflygere, men heller en kombinasjon av begge deler.

Summary

In this thesis we have tried to find out which factors that are contributing to develop combat-ready fighter pilots. We started out with an isolated focus on leadership, but ended up extending the focus to also include conditions such as internal motivation, trust and communities of practice. The reason for this was that we during the process increased our understanding and knowledge, and revealed that there were also other factors that had an impact on leadership and on the development of fighter pilots. The thesis is based on in-depth interviews of nine pilots at three different squadrons. The purpose of the thesis was to find out if it is good leadership or a well-established community of practice that contributes to the development of combat-ready fighter pilots.

We have organized the findings that we revealed through the interviews into three categories; complexity, exercise and practice, and contextual factors. We believe that there is a complexity in the way leadership is performed at a fighter squadron that affects both management and development of the squadron, and the individual pilot.

Leadership is practiced through various managerial roles on the squadron, and there are indications that the squadron commander does not have as much impact on the individual fighter pilot, as the formal leadership role would imply. The Squadron management however is in charge of the guidelines for the squadron, but has also focus towards external factors that are affecting the squadron, to create the best possible conditions for the pilots to train and practice in. The pilots claim however that it is important that the squadron leader appears as a good role model internally at the squadron, both in terms of professional skills, and as a good ambassador for the community of practice by sharing experience, and show and give trust. Professional skills were also highlighted as central to the achievement of trust, respect and legitimacy at the squadron.

The survey also shows that context affects the exercise of both management and the community of practice. It is different practices of leadership in international operations than in daily training and exercises at the squadron. In international operations it was emerged that management becomes more relationship-oriented, and that the expectations from the pilots were a greater degree of clarity in the leadership, than on a daily basis at the squadron. There are also various elements affecting the community of practice that pilots are part of in international operations versus home. The pilots have an increased focus on safeguarding and buddy support, and there is more focus on the emotional aspect and the effect and result in preparatory and feedback phase of the mission, than it is in at the squadron on daily basis.

When we analyze our data and collate this with the theory we have used, we see that it is not

either good leadership or a well-established community of practice, that contributes to the development of combat-ready fighter pilots, but a combination of both.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Forsvaret.....	5
1.2	Luftforsvaret.....	5
1.3	Jagerflyskvadronene.....	6
2	Teori.....	9
2.1	Definisjon av ledelse.....	9
2.2	Ledelsesteoriens utvikling.....	10
2.3	Transaksjons- og transformasjonsledelse.....	13
2.3.1	Transformasjonsledelse.....	14
2.3.2	Transaksjonsledelse.....	15
2.3.3	Fullspektrumsmodellen.....	16
2.4	Selvledelse og superledelse.....	17
2.4.1	Selvledelse.....	17
2.4.2	Selvledelsesstrategiene.....	19
2.4.3	Forutsetninger for å innføre selvledelse.....	21
2.4.4	Superledelse.....	22
2.5	Praksisfellesskap.....	23
2.6	Erfaringslæring gjennom egen og andres refleksjoner og erfaringskunnskap.....	26
2.6.1	Refleksjon i og over handling.....	26
2.6.2	Læring og tilegnelse av kunnskapen ligger i handlingen.....	28
2.6.3	Erfaringslæring – læring av egne og andres erfaringskunnskap.....	29
2.7	Tillit.....	30
2.8	Indre motivasjon.....	32
2.8.1	Mestring og mestringstillit.....	33
2.9	Beslutningstaking i operative situasjoner.....	34
2.9.1	Konsekvenser av stress.....	36
2.9.2	Beslutningsfeil.....	37
2.10	Oppsummering.....	38
3	Metode.....	41
3.1	Fremgangsmåte og valg av tilnærming.....	41
3.2	Den hermeneutiske spiral.....	42
3.3	Utvalgsprosess.....	44
3.3.1	Forforståelse.....	45
3.3.2	Intervju og transkripsjon.....	46
3.4	Det kvalitative intervju - undersøkelsens syv stadier.....	46
3.4.1	Tematisering.....	47
3.4.2	Design og planlegging.....	47
3.4.3	Intervjuing.....	47
3.4.4	Transkribering.....	48
3.4.5	Analysering.....	49
3.4.6	Verifisering.....	54
3.4.7	Rapportering.....	57
3.5	Forskningsetikk.....	57
3.6	Forskernes refleksjon over eget ståsted og rolle.....	58
4	Empiriske funn og drøfting.....	61
4.1	Kompleksitet.....	63
4.1.1	Ledelse på kryss og tvers.....	63
4.1.2	Faglig ledelse kontra personalledelse.....	67
4.1.3	Oppsummering og delkonklusjon.....	70

4.2	Utøvelse og praksis	72
4.2.1	I lederskapets ånd?	72
4.2.2	Jagerflygeren – en medarbeider utenom det vanlige?	78
4.2.3	Et selvgående praksisfellesskap skapt av kultur og system	81
4.2.4	Beslutningens kunst.....	90
4.2.5	Oppsummering og delkonklusjon	97
4.3	Kontekstuelle forhold	98
4.3.1	Kampflyleder eller føleleder?.....	98
4.3.2	Demokratisk hjemme og tydelig og trygg ute	101
4.3.3	Kameratstøtte i en operativt kontekst.....	104
4.3.4	Fokus på effekt og ikke feil.....	109
4.3.5	Oppsummering og delkonklusjon	111
5	Oppsummering, konklusjon og implikasjoner	113
5.1	Oppsummering av hovedfunn	113
5.2	Hvilken betydning har kompleksiteten i lederskapet på skvadronen for utvikling av den enkelte jagerflyger?	113
5.3	Hvilken betydning har lederskapet for praksisfellesskapet på skvadronen?.....	114
5.4	Trening hjemme og utøvelse ute, to sider av samme sak?	115
5.5	Konklusjon	115
5.6	Avsluttende refleksjoner og implikasjoner for praksisfeltet	116
5.7	Implikasjoner for videre forskning.....	118
6	Litteraturliste	119
7	Liste over figurer	126
8	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	127
9	Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring	128

1 Innledning

Europa opplever nå et skifte i det sikkerhetspolitiske bildet. Gjennom Russlands folkerettsstridige handlinger overfor Ukraina er de sikkerhetspolitiske rammevilkårene endret. Dette oppleves som en direkte trussel for flere av våre allierte. Håndteringen av det nye sikkerhetsbildet vil være sentralt både for NATO og Norge fremover (St.prp 73 S, 2011-2012).

Samtidig fremstår trusselbildet som mer uoversiktlig og sammensatt enn tidligere. Aktører og hendelser som påvirker Norges sikkerhet går utover trusselen om direkte bruk av militærmakt mot norsk territorium eller mot allierte, og kan derfor ikke utelukkende møtes med militære mottiltak. Globale sikkerhetsutfordringer, som digitale angrep, terrorisme, internasjonal organisert kriminalitet, spredning av masseødeleggelsesvåpen og piraterivirksomhet, reiser nye problemstillinger og krever en bred innsats (ibid).

Et sterk og troverdig nasjonalt forsvar vil være helt sentralt for å ivareta Norges sikkerhet. Samtidig krever dagens komplekse trusselbilde en meget bred tilnærming for å sikre vår fremtidige suverenitet, territoriale integritet og politiske handlefrihet. Norsk sikkerhet er nært knyttet til utviklingstrekk og hendelser utenfor Norge, hvor globalisering, fremvekst av nye stormakter og aktører samt økonomisk maktforskyvning er med på å påvirke vår sikkerhetspolitikk. En svekkelse av folkeretten vil også representere en utfordring for Norge og vår sikkerhet (ibid).

Internasjonalt politisk samarbeid og alliansesamarbeid er helt sentrale virkemidler i ivaretagelsen av norsk sikkerhet. I et slikt perspektiv er det sentralt med en bred norsk innsats, fra å håndheve suverenitet og myndighet i våre havområder til bidrag i fredsprosesser (ibid).

Terror fremstår som den mest direkte trusselen mot vestlige land. Det kan dreie seg om terrorister med en nasjonal agenda – slik som terroranslaget mot i Norge 22. juli 2011, men også om terror med et internasjonalt utgangspunkt, som anslaget i USA 11. september 2001. Det siste er et eksempel på at vi kan bli påvirket av hendelser som ligger fjernt fra oss. Kampen mot terror krever en meget bred tilnærming. Vi må også være rede til å påta oss ansvar for å bygge fred og stabilitet langt utenfor våre grenser.

Deltakelse i internasjonale fredsoperasjoner har gjennom tiår vært en sentral del av norsk utenriks- og sikkerhetspolitikk. Hovedformålet med innsatsen er å bidra til internasjonal fred og stabilitet, og dermed også til vår egen sikkerhet. Konflikter langt borte fra Norge påvirker i

økende grad vår sikkerhet. Ved å bidra viser vi ansvar og uttrykker internasjonal solidaritet (ibid).

I tillegg til dette er dagens samfunn er preget av høy kompleksitet, økt utdanning, internasjonalisering og ikke minst en dynamisk teknologisk drivende utvikling. Et sentralt kjennetegn ved det moderne arbeidslivet, er også fremveksten av kunnskapsbedriften. Hvor lederutfordringen blir å utvikle, veilede og ta vare på høy kompetente medarbeidere som ofte sitter på mer kunnskap om arbeidsoppgavene enn lederen selv. Arbeidstakere på sin side, har i større grad enn før forventninger om personlig vekst, oppfølging og trivsel på arbeidsplassen. I gamle dager var det forventet at sjefen skulle vite alt. I dag er imidlertid den mest kunnskapsrike medarbeideren kanskje den som er "lavest på rangstigen" i selskapet (Eriksen et al, 2003).

Disse endringene og utfordringene er like aktuelle og relevant i Forsvaret som ellers i samfunnet.

Et komplekst trusselbilde, krav om økt tilstedeværelse og fleksibilitet, og endrede krav i forhold til løsning av oppdrag, med stramme økonomiske rammer, gjør at det er viktig at Forsvaret foretar kontinuerlig tilpasning og restrukturering av organiseringsformer og ledelsesmodeller. Målet er å oppnå nødvendig strategisk fleksibilitet og økt operasjonalisering, gjennom å øke arbeidsstyrkenes effektivitet, prestasjoner, engasjement og kreativitet. Hvor det også stilles større krav til selvstendighet og selvledelse på alle nivå i organisasjonen.

Overgangen fra ekstern kontrollerende ledelse til selvledende ansatte og team kan kanskje bidra til raskere og mer fleksible responser på endringer i trusselbilde og ulike type operasjoner og oppdrag, ved at viktige strategiske avgjørelser blir tatt av ansatte med spesialkompetanse på det nivået bestemmelsen gjelder. Samtidig kan aktiv deltakelse og selvledelse bidra til utvikling av ferdigheter og økt opplevelse av mening, viktighet, autonomi og mestring hos ansatte (Yukl, 2013).

I de senere år har det vært økt deltakelse fra Norges side når det gjelder bidrag med jagerfly i internasjonale operasjoner. Fokuset er flyttet fra invasjonforsvar til innsatsforsvar, og kravet om mer tilstedeværelse med jagerfly i internasjonale operasjoner og større fleksibilitet har økt i takt med det endrede trusselbildet. Noe som stiller andre krav til jagerflygermiljøet nå en tidligere, som også vil stille krav til utvikling av selvledelse blant jagerflygerne. Jagerflygerne er de flygerne som det stilles størst krav til når det gjelder autonomi; -de er alene i flymaskinen, og må ut i fra all tilgjengelig informasjon både gjennom data, radio, og visuelle

inntrykk, alene ta de nødvendige beslutningene i forhold til løsning av oppdrag. Et viktig spørsmål i denne sammenheng er hvordan jagerflygerne best mulig kan rustes for å kunne ta de riktige beslutningene og vurderingene. Sentralt her er ledelse av jagerflygere.

Gjennom valgt teorien har vi blitt klar over hva som fordrer godt lederskap og gjennom analyse av data har vi blitt klar over at det i tillegg er andre forhold enn godt lederskap som også påvirker utviklingen av den enkelte jagerflygere. På bakgrunn av dette har vi kommet fram til følgende problemstilling:

”Er det godt lederskap eller selvgående praksisfellesskap som bidrar til utvikling av kampklare jagerflygere?”

I forhold til dette er det tre forhold som vi ønsker å se nærmere på.

1. Hvilken betydning har kompleksiteten i lederskapet på skvadronen for utvikling av den enkelte jagerflyger?
2. Hvilken betydning har lederskapet for praksisfellesskapet på skvadronen?
3. Trening hjemme og utøvelse ute, to sider av samme sak?

Vi vil besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål empirisk ut fra en kvalitativ undersøkelse ved bruk av intervjuer og gjennom analyse av disse vil kunne si noe om hva det er som skaper kampklare jagerflygere.

Masteroppgaven har følgende form og oppbygning:



Figur 1 Oppgavens form og oppbygning

I første kapittel presenteres bakgrunn for oppgaven, problemstillingen, forskningsspørsmålene og oppgavens oppbygning. Det andre kapitlet beskriver Forsvaret som organisasjon, Luftforsvaret som forsvarsgren og jagerflyskvadronene spesielt. Dette for å sette leseren inn i dens særegenhet og egenart og derigjennom gi leseren bedre forståelse av organisasjonen. Det tredje kapitlet redegjør vi for det teoretiske utvalget som er gjort for oppgaven. Dette innebefatter en definisjon av ledelse, lederteoriens utvikling og ledelseskontinuumet bestående av laissez-faire ledelse, transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, selvledelse og superledelse. I tillegg presenterer vi teorien rundt praksisfellesskap, erfaringslæring, tillit, indre motivasjon og beslutningstaking i operative situasjoner. Da vi underveis i oppgaven ble klar over at dette i likhet med ledelsesteori er viktige aspekter som påvirker og er med på å utvikle flygerne. I det fjerde kapitlet gis en gjennomgang av forskningsdesignet og metoden som er brukt i oppgaven. Her gis det en inngående beskrivelse av framgangsmåten vi har brukt og den eksplorativ og fenomenologiske-hermeneutiske tilnærmingen som vi har benyttet. I det femte kapitlet presenteres og drøftes de empiriske funn vi har gjort i oppgaven. Vi har valgt å kategorisere de funnene vi har gjort i oppgaven inn under de tre hovedkategoriene; kompleksitet, utøvelse og praksis og kontekstuelle forhold. Dette for å strukturere funnene og gi leseren en bedre forståelse for hva og hvordan de påvirker lederskapet og den enkelte flyger. I det sjette kapitlet oppsummerer vi de hovedfunn som vi har gjort i oppgaven og presenterer vår konklusjon.

Forskningskonteksten

I denne delen av oppgaven vil vi redegjøre for det miljøet som vi forsker på. Dette for å gi leseren en større innsikt i dens særegenhet og egenart, slik at leseren har en bedre forståelse av organisasjonen.

1.1 Forsvaret

”Hver dag, døgnet rundt, overvåker vi store luftrom og havområder. Vi hevder vår suverenitet langs yttergrensene på land, i luften og på havet. Vi kontrollerer forvaltningen av enorme fiskeverdier i havområdene utenfor Norge, og vi bistår politi og redningstjeneste raskt og effektivt når vi blir kallet på. Dette er vi gode på” (Forsvarsstaben 2013:6).

Forsvaret er et sikkerhetspolitisk verktøy som skal beskytte og ivareta Norges sikkerhet, interesser og verdier. De politiske myndighetene har fastsatt en rekke oppgaver som Forsvaret skal løse innenfor et definert ambisjonsnivå og fastlagte rammer. De ni oppgavene sier hvilke områder Forsvaret skal involvere seg på, hvem de sentrale samarbeidspartnerne er, hvilke bidrag og tjenester Forsvaret skal levere både nasjonalt og internasjonalt. I kort går oppgavene ut på forsvar av Norge og våre allierte, hevde norsk suverenitet og myndighetsutøvelse, overvåkning og etterretning, internasjonalt samarbeid og støtte til det sivile samfunnet. Evnen til å løse disse oppgavene er avgjørende for om Norge har et effektivt og godt forsvar. Derfor er Forsvarets hovedleveranse operativt evne (Forsvarsstaben, 2013).

Forsvaret har i overkant av 17 000 ansatte fordelt på Forsvarets ledelse, Forsvarets logistikkorganisasjon, Hæren, Sjøforsvaret, Luftforsvaret, Cyberforsvaret, Forsvarets Spesialstyrker og øvrige støtteavdelinger (ibid). I denne oppgaven skal vi se nærmere på jagerflygere som tilhører Luftforsvaret.

1.2 Luftforsvaret

Luftforsvaret har i overkant av 4000 ansatte fordelt per tiden på 11 baser/lokasjoner. Luftforsvarets faste oppgaver er styrkeproduksjon av ulike luftkapasiteter til bruk nasjonalt og internasjonalt. Sentrale oppgaver er luftvakt, herunder kontinuerlig luftovervåkning av norsk luftrom og jagerflyberedskap. Luftforsvarets samlede kapasiteter består av kampfly, maritim overvåkningsfly, transportfly, redningshelikopter, kystvakthelikopter, transporthelikopter, elektronisk krigførings fly, luftvern, basesett og integrert kommando- og varslingskjede (Luftforsvarsstaben, 2014). Luftforsvaret har organisert de ulike lokasjonene som luftvinger og hver luftving består av en ledelse, stab med støttefunksjoner (personell, etterretning,

planlegging, operasjoner, logistikk og økonomi) og tilhørende kapasiteter. De ulike kapasitetene er organisert som skvadroner eller bataljoner.

I denne oppgaven skal vi se nærmere på jagerflygerne som betjener kampflyene F-16.

Kampflyene i Norge er per tiden lokalisert til hovedflyplassene Bodø og Ørlandet.

Kampflyvåpenets fokus er på opprettholdelse av kompetanse, kapasitet og evne til nasjonale og internasjonale beredskapspålegg og forberedelser til innføring av nytt kampfly (F-35). To kampfly står på døgnkontinuerlig 15 minutters beredskap for NATO i Bodø. Flyene skal være klar til å avskjære eller identifisere fremmede fly innenfor norsk luftrom.

1.3 Jagerflyskvadronene

Inntil 1. August 2015 var det tre jagerflyskvadroner i Norge, hvorav to var stasjonert i Bodø mens den siste var stasjonert på Ørlandet. Luftforsvaret er inne i en stor omstilling hvor alle kampfly foruten NATOs jagerflyberedskap skal stasjoneres på Norges nye kampflybase på Ørlandet. Dette skal skje gradvis og være ferdigstilt innen 2025. Inntil den tid vil det være en gradvis endring av Luftforsvarets base- og organisasjonsstruktur (Luftforsvarsstaben, 2014). Som et ledd i dette har en av jagerflyskvadronene i Bodø blitt nedlagt med virkning fra 1. August 2015 inntil kampflysystemet F-35 innføres i Norge. De to jagerflyskvadronene i Bodø har dermed blitt slått sammen til en skvadron. Frem til ca 2021 vil kampflyene operere ut fra Bodø og Ørlandet med en gradvis overføring av personell og materiell til Ørlandet (ibid).

Jagerflyskvadronene er hierarkisk organisert med en skvadronssjef, nestkommanderende og en vingsstruktur (avdelinger) under dem. De ulike vingene har en sjef og innehar forskjellige fokusområder som luft-til-luft operasjoner, luft-til-bakke operasjoner, taktikk utvikling og støttefunksjoner. De to skvadronene i Bodø var likt organisert, mens skvadronen på Ørland i tillegg var organisert med en egen skvadronsstab som inneholdt et planelement og ulike støttefunksjoner. Deler av disse støttefunksjonene var i Bodø organisert direkte inn under luftvingstaben. Dette innebærer at de ikke støtter utelukkende skvadronen men hele luftvingen og dens avdelinger.

Jagerflyskvadronene skal som tidligere nevnt styrkeprodusere og opprettholde kompetanse, kapasitet og evne til nasjonale og internasjonale oppgaver. Dette innebærer at flygerne må gjennomgå et omfattende trenings- og utsjekksprogram. Programmet skal sørge for at flygerne er kvalifisert og operativ til å delta i de ulike roller og funksjoner som Norges

regjering har bestemt at Luftforsvarets jagerflygere skal være i stand til å brukes til. For å opprettholde status som operativ flyger innebærer det rundt ca 130 flytimer pr flyger. Hverdagen til flygerne går ut på holde seg ajour med trening- og utsjekksprogrammet. Kompleksiteten i treningsprogrammet er avhengig av hvilken utsjekk den enkelte flyger har eller er under utdanning for. Utsjekksprogrammet inneholder i kort følgende nivåer: vingmann, two-ship lead, four-ship lead og mass ship lead. De ulike nivåene angir hvilken erfaring og kompetanse den ulike flyger har. Hvert nivå inneholder et omfattende utdanningsprogram som gjennomføres gjennom en kontinuerlig vurdering av skvadronens instruktører. Nytt nivå kan først påbegynnes etter bestått utsjekk. På den måten bygges den enkelte flygers kompetanse og erfaring gradvis.

Det flys normalt to til fire ganger pr dag inntil ca 1,5 time på hver tur. Hvis de trener på og har støtte av luft-til-luft tanking kan flyperiodene være opp til 3-4 timer av gangen. Antall fly pr periode avhenger av den tekniske statusen, det vil si hvor mange flyskrog det til enhver tid er tilgjengelig. I tillegg deltar de på en rekke øvelser og treninger med andre NATO- og Partnerskap for Fred (PfP)-nasjoner både nasjonalt og internasjonalt.

Hver flytur med planlegging, forberedelser, utførelse og tilbakemelding kan vare på opptil 6-7 timer avhengig av hva det trenes på og kompleksiteten i operasjonen. Dette innebærer at hver flyger i snitt flyr en gang pr dag. Hver skvadronen har eget støttepersonell til å bistå i planlegging, forberedelser og tilbakemelding av hver enkel flyger og operasjon. Dette for at flygeren kan bruke mest mulig tid på å planlegging av de taktiske momentene i operasjonen og for at kvaliteten og utbytte av hver enkelt oppdrag skal bli best mulig.

Når jagerfly skal delta på øvelser eller trening nasjonalt eller internasjonalt så settes dette sammen med flygere fra de ulike skvadronene, dette for at treningen, erfaringen og kompetansen skal tilfalle flygere på tvers av skvadronene. Dette betyr at flygerne har god kjennskap til hverandre og prosedyrene er like uavhengig av skvadronsmessig tilhørighet. Hvis Norge vedtar å stille et jagerfly bidrag til internasjonale operasjoner, så gjøre dette på tilnærmet tilsvarende måte som ved trening og øvelse. Det vil si at det settes opp et detasjement med flygere fra de ulike skvadronene og med det antall flygere som trengs for å operere de antall fly Norge skal stille med. Seleksjonen av flygerne som skal delta er basert på hvilke krav til utsjekk som oppdraget krever. Dette vil variere i noen grad avhengig av hvilke oppdrag de norske flygerne skal utføre. I tillegg vil lengden på flygernes periode i

internasjonale operasjoner blant annet være basert på at de ikke skal gå ut på godkjenning på de oppnådde utsjekkene de har når de er ute. Dermed vil ”normal” deltakelse i internasjonale operasjoner for den enkelte flyger være 4-6 ukers varighet. Hvis det internasjonale bidraget varer i en lengre periode så vil flygerne måtte påberegne å delta i flere omganger. På den måten er det flere forhold som virker inn på hvilke flygere som kan delta, når de kan delta og hvor lenge de kan stå i operasjonen.

2 Teori

I denne delen av oppgaven presenteres det teoretiske fundamentet som oppgaven er bygget på. Dette teoretiske ståstedet vil gi en introduksjon og bakteppe som gjør leseren i stand til å forstå funnene i et større teoretisk perspektiv.

2.1 Definisjon av ledelse

Det er nesten like mange definisjoner på ledelse som det er forskere som har prøvd å definere begrepet (Stogdill 1974). Begrepet gir assosiasjoner til noe kraftfylt, dynamiske individer som kommanderer suksessfulle armeer, leder store selskaper og former kursen til nasjoner. Mye av beskrivelsen gjennom historien er fortellinger om militære, religiøse, politiske og sosiale ledere som er kreditert eller fått skylden for historiske begivenheter. Selv om det ikke er forklart hvordan hendelsene har utspilt seg og hvilken innvirkning lederen har hatt for utfallet. Fasinasjonen for begrepet kommer muligens av mystikken rundt temaet og at det påvirker den enkeltes hverdag (Yukl, 2013).

I følge Janda (1960) har begrepet ledelse blitt tatt ut av det generelle vokabularet og ført inn i det tekniske vokabularet til forskere uten å ha blitt videre omdefinert. En konsekvens er at det medbringer en del usikkerhet vedrørende meningen med begrepet. De fleste definisjoner av ledelse baserer seg på forestillingen om at det involverer en prosess hvor ønsket innflytelse ovenfor andre mennesker er benyttet, for på den måten å lede, strukturere og tilrettelegge aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon (Yukl, 2013). Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer begrepet ledelse til å bestå av elementene sosial innflytelse og måloppnåelse. Northouse (2001) definerer ledelse til å bestå av fire temaer: at ledelse er *en prosess*, består i å *påvirke andre*, finner sted i en *gruppekontekst* og innebærer *måloppnåelse*. Yukl (2013) påpeker at de ulike definisjonene av ledelse avhenger av hvilken tilnærming de ulike forskerne har på temaet og derfor er det ikke mulig å enes om en felles ensbetydende definisjon. De ulike definisjonene har sin betydning og fanger essensen i det tilnærmingen ønsker å avdekke innenfor det kompleks og varierte fenomenet.

I denne oppgaven ønsker vi å legge til grunn følgende definisjon på ledelse (Yukl 2013:23):

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating and collective efforts to accomplish shared objectives.

Definisjonen legger til grunn at lederskap er en prosess som ikke bare inkluderer tiltak som påvirker og legger til rette for pågående arbeid av gruppen eller organisasjonen, men også at organisasjonen er forberedt for fremtidige utfordringer. Både direkte og indirekte former for påvirkning er inkludert. Påvirkningsprosessen vil kunne involvere en leder eller mange forskjellige ledere (direkte, indirekte, formell og uformell). En leder kan inneha en spesiell rolle eller være en sosial påvirkningsprosess. Ledelsen kan bli utført av en person, men det vil være forskjellige innen ulike organisasjoner. Både rasjonelle og emosjonelle prosesser utgjør en viktig del i utøvelsen av ledelse. Yukl (2013) understreker at definisjonen av ledelse ikke er begrenset til vellykket utfall, men heller til hvordan prosessen gjennomføres og hva slags utfall det resulterer i.

2.2 Ledelsesteoriens utvikling

Teorier om ledelse kan sies å være historisk forankret. Samfunn og organisasjoner er i stadig utvikling. Noe som innebærer at det som kan være en god og egnet form for ledelse i en tidsperiode, blir erstattet av mer egnede ledermodeller når vi går inn i en ny tidsepoke. En kan dermed ikke forvente at ledelse og teorier rundt ledelse vil være et statisk fenomen, men heller utvikle seg i takt med tiden. Dette innebærer at en må forvente betydelige endringer i utviklingen av teorier om ledelse og at nye teorier vil springe ut av tidligere teorier. Nye elementer av tidligere teorier vil settes inn i ny teoretisk ramme. Kaufmann og Kaufmann (2009) mener at den beste måten å forstå ledelse og ledelsesteorier i dagens samfunn vil være ved å skaffe seg et bilde av hvordan teoriene har utviklet seg, hvilke elementer som videreføres og hvorfor vi forstår ledelse slik vi gjør i dag.

Yukl (2013) deler ledelsesforskningen inn i følgende fem tilnærminger: (1) trekktilnærming, (2) atferdstilnærming, (3) makttilnærming, (4) situasjonstilnærming og (5) integrerende tilnærming.

En av de tidligste tilnærmingene til studier av lederskap var trekktilnærmingen (Yukl, 2013). Tilnærmingen fokuserte på identifisering av de iboende kvalitetene og egenskapene til store samfunnspolitiske og militære ledere. Oppfatningen var at lederegenskapene var medfødte og at bare "store" personer var i besittelse av dem (Martinsen, 2004). Forskningen på denne tiden konsentrerte seg om å identifisere de spesifikke karakteregenskapene som skilte ledere fra de som ble ledet (Bass, 1990; Jago, 1982 referert i Martinsen, 2004). Med andre ord var fokuset på ledere og deres personlighetstrekk. Forskningen ble derav også kalt ledertrekkteori

(Kaufmann & Kaufmann, 2009). Galton utviklet ”The Great Man Theory” for å finne ut hva som gjorde enkelte personer til store ledere. Teorien baserer seg på at ledere har ekstraordinære egenskaper som uendelig styrke, kløkt, framsynthet og uimotståelig overtalelsesevne (Yukl, 2013; Martinsen, 2004). Hundrevis av trekkstudier gjennom 1930 og 1940-tallet prøvde å kartlegge de ekstraordinære kvalitetene, men ingen studier kunne avdekke trekk som garanterte suksessrikt lederskap (Yukl, 2013). Vitenskapen mente ut over 1900-tallet at personlige faktorer knyttet til lederskap var viktige, men at de i stedet måtte sees i større grad i forhold til situasjonens krav.

Atferdstilnærmingen utviklet seg på 1950-tallet gjennom at forskere ble nedstemt ved trekkperspektivet og heller begynte å se nærmere på hva ledere faktisk gjør på jobben. Forskere så blant annet på hvordan ledere tilbrakte sin tid på jobb og hvilket mønster de hadde i forhold til aktiviteter, ansvar og jobbfunksjoner (Yukl, 2013). Perspektivet vektla med andre ord lederens atferd og fokuserte på hvordan ledere handler og hva de foretar seg (Martinsen, 2004). Med andre ord identifisere de mest sentrale formene for lederatferd.

Makttilnærmingen undersøker påvirkningsprosessen mellom leder og medarbeider. I likhet med forskning innen trekk- og atferdsperspektivet, så har makttilnærmingen et lederfokusert perspektiv med en underforstått antakelse om at ledere handler og medarbeidere følger (Yukl, 2013). Tilnærmingen søker å forklare effektivt lederskap gjennom den mengden og type makt som utøves av en leder og hvordan den er utøvd. Makt er ansett som viktig for å kunne påvirke medarbeidere så vel som andre sideordnede, overordnede og personer utenfor organisasjonen som kunder og leverandører. Hvor suksessfull en leder er avhenger i stor grad av hvordan de benytter seg av makt. Effektive ledere baserer seg i større grad av personlig makt framfor posisjonsmakt, og de bruker makt på en listig og forsiktig måte som minimerer differansen i status og unngår å ødelegge vedkommende selvfølelse. Forholdet mellom makt og påvirkningsmåter henger tett sammen og er kompleks, og forskning rundt ulike påvirkningstaktikker kan sees på som bindeleddet mellom makt- og atferdstilnærmingen (ibid).

Da verken trekk- og atferdsteoriene lyktes med å finne sterke sammenheng mellom trekke eller atferd og organisasjonsmessige resultater. Ble det derfor naturlig å søke etter andre forklaringsmodeller på effektivt lederskap (Martinsen, 2004). Forskningen ble dreid til å se nærmere på tilpasningen mellom lederatferd og den situasjonen lederen stod ovenfor.

Antakelsen var at effektive ledere måtte tilpasse lederstil etter situasjon (ibid). Perspektivet ble kalt for ”contingency”-teorier (Martinsen, 2008; Yukl, 2013). Det sentrale innenfor disse teoriene er hvilke strategier for påvirkning fra lederens side som antas å ha gunstig effekt på medarbeiderens prestasjoner, sett i forhold til medarbeiderens forutsetninger og andre situasjonskarakteristika (Martinsen, 2005).

Kunnskapssamfunnet med kunnskapsøkonomien har ført til at ledere må finne en balanse mellom de gamle måtene å organisere/lede på og de nye (Johannessen & Olsen, 2008). Kompleksitet, uforutsigbarhet og turbulens fører til at tradisjonell ordre og kontroll ledelse må erstattes av andre former for ledelse (Jakobsen & Levang, 2014). I de senere år har dermed interessen for trekkperspektivet vært økende, ikke minst for å forklare hvordan personlige egenskaper virker inn på lederskap (Bryman, 1992 referert i Martinsen, 2005). Det startet som sagt med fokus på identifisering av markante personers kvaliteter. Utviklet seg til å fokusere på situasjonens innvirkning på lederskap og nå er fokus igjen satt på den sentrale rollen personlighetstrekk spiller for effektivt lederskap (Martinsen, 2005). Yukl (2013) kaller forskningen for den integrerende tilnærmingen, da den integrerer flere ulike lederskapsvariabler fra tidligere teorier til nye teorier. Karismatisk ledelse, inspirerende ledelse, visjonær ledelse eller transformasjonsledelse er alle eksempler på den integrerte tilnærmingen. De moderne teoriene omkring karismatisk ledelse beskriver motiv og atferd til karismatiske ledere og psykologiske prosesser som forklarer lederens påvirkning på medarbeiderne (ibid).

Litteratur som vi har funnet relevant for vår oppgave faller inn under den integrerte tilnærmingen, det vil si moderne eller hybride ledelsesteorier. De teoriene som vi vil belyse videre i denne oppgaven er transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, selvledelse og superledelse. Dette er teori og forskning som vi mener er hensiktsmessig og valgt ut for å kunne besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål. Grunnen til dette er at disse teoriene er med på å danne grunnlaget til Forsvarets gjeldende ledelsesfilosofi, samt at dette er teorier som har stor forskningsmessig oppslutning og som vi mener viser bredden i dagens ledelsesteorier.

I forhold til litteraturutvelgelse har vi valgt å benytte litteratur av de som er ledende innenfor sin teori og forskningsfelt og derav autoriteter. På bakgrunn av deres sentrale bidrag innen ledelsesforskning har det blitt gjort omfattende studier på deres teorier, noe som betyr at det

foreligger stor forskningsmessig oppslutning på hva teoriene deres betyr innenfor ledelsesforskning. Herunder følger en nærmere presentasjon av utvalgt teori.

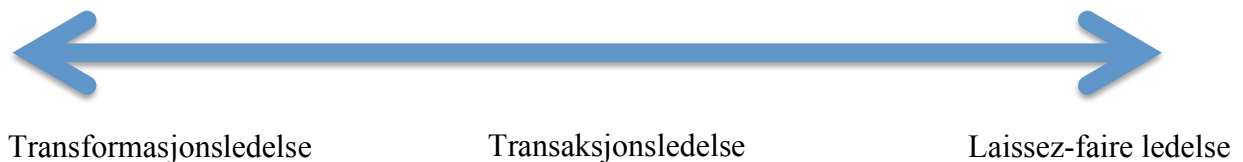
2.3 Transaksjons- og transformasjonsledelse

Utviklingen av teorien rundt transaksjons- og transformasjonsledelse begynte på 1970-tallet og fikk seg et kraftig løft gjennom 1990-tallet. Teorien har blitt et eget paradigme innenfor ledelsesforskning og de fleste studier i dag av ledelse tar utgangspunkt i denne teorien (Martinsen, 2005). Downtown var den første til å skille mellom begrepene transformasjon- og transaksjonsledelse. Han mente at forskjellene mellom de to typer ledelse kunne forklare forskjeller mellom revolusjonære, opprørske, reformorienterte og vanlige ledere. Imidlertid var Burns den første til å studere ledelse og beskrive transformasjonsledelse som en prosess hvor politiske ledere og tilhengere stimulerer hverandre til høyere nivå innen moral og motivasjon. Burns mente at skilnaden mellom de to ledelsesideologiene ligger i hvordan lederen forholder seg til medarbeiderne og hva han krever. Typisk for transaksjonsledelse er at lederen gir ros, belønninger og forsterkninger i bytte mot at medarbeider gjør som de har fått beskjed om eller blitt enige om (Martinsen, 2005). Med andre ord så Burns på ledelse som en bytteprosess mellom leder og medarbeider innenfor opptråkkede rammer.

Transaksjonsledere vet hva medarbeiderne vil ha ut av jobben sin og passer på å gi dem det dersom de har gjort seg fortjent til det. De bytter belønning med innsats. En transformasjonsleder derimot gjør seg kjent med medarbeiderens jobbmessige behov og i tillegg prøver han aktivt å utvikle disse egenskapene. Burns mente at en transformasjonsleder hevet sine medarbeideres bevissthet gjennom å appellere til idealer og moralske verdier som frihet, rettferdighet, likhet, fred og humanitære verdier. Medarbeiderne ble hevet til et høyere nivå. Transaksjonslederens verdier var derimot i stedet knyttet til ærlighet, rettferdighet, gjensidighet og ansvarlighet (ibid).

Ved å bygge videre på Burns ideer rundt transaksjons- og transformasjonsledelse har Bass etablert sin egen videreutviklede forståelse av disse to begrepene. Bass mener at transformasjonsledelse består i å utvide og stimulere de ansattes interesser, skape bevissthet om organisasjonens konkrete og overordnede mål og få de ansatte til å se ut over sine egne interesser til det beste for organisasjonen (Vaag, 2010). Med andre ord transformere eller omdanne organisasjonens mål til et kollektivt engasjement for å realisere disse målene. Målet er at medarbeiderne ikke bare utfører de oppgave de får beskjed om, men de gjør det på grunn av at de har en egeninteresse og en indre motivasjon til å få det gjort. Transaksjonsledelse

består i enkle trekke av å belønne ønsket atferd og straffe uønsket atferd. Det er en form for ledelse hvor leder og arbeidstaker inngår en avtale om et bytteforhold, de gjør med andre ord en transaksjon. Det vanligste eksemplet på en slik transaksjon er hvor en medarbeider utfører en arbeidsoppgave og får lønn for det. Transaksjonslederen kan sies å være preget av større passivitet, mens transformasjonslederen søker engasjement og følelser hos sine medarbeidere. Det som skiller Bass sine teorier fra Burns er måten de to ledelsesformene sees i forhold til hverandre. Hvor Burns mener at transformasjons- og transaksjonsledelse er to motpoler, mener Bass at de heller må sees på som to separate dimensjoner som i enkelte tilfeller kan bli brukt i en kombinasjon (Vaag, 2010). Kaufmann og Kaufmann (2009) framstiller sammenhengen mellom transaksjons- og transformasjonsledelse som punkter på et kontinuum, hvor laissez-faire ledelse inngår som en egen del, til sammen kalt lederskapskontinuumet.



Figur 2 Lederskapskontinuumet

Grunntanken er at transformasjonsledelse og laissez-faire ledelse er ytterpunktene i en helhetlig ledelsesdimensjon. Transformasjonsledelse er den sterke og effektive ledelsen, mens laissez-faire ledelsen er den svakeste formen for ledelse. De representerer ytterpunktene med tanke på hvor mye lederen engasjerer seg og identifiserer seg med lederarbeidet og med virksomheten som ledes (ibid).

2.3.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledere gjør mer for sine medarbeidere enn å inngå en enkel bytteprosess eller avtale. Gjennom en rekke studier (Bass 1985; Howell & Avolio 1993; Bycio, Hackett & Allen 1995; Avolio, Bass & Jung, 1997 referert i Bass, 1998) har det blitt kartlagt hvilke komponenter transformasjonsledelse består av. Lederen er karismatisk i den grad at medarbeiderne søker å identifisere seg med og etterligne vedkommende. Lederen inspirerer medarbeiderne til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og en visjon for fremtiden. Lederen stimulerer de ansatte intellektuelt med å gi dem tro på sine egenskaper. Ikke minst tar

lederen individuelle hensyn med å gi de ansatte støtte, råd og mentorering (Bass, 1998).

Transformasjonsledelse består med andre ord av:

- Karismatisk ledelse (Is)
- Inspirerende motivasjon (IM)
- Intellektuell stimulering (IS)
- Individuelle hensyn (IC)

2.3.2 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse oppstår når lederen belønner eller straffer sine medarbeidere avhengig av utfallet av deres handlinger. Dette gjøres enten gjennom betinget belønning som innebærer at lederen tildeler eller avtaler hva som må bli gjort og gir løfter om belønning eller faktisk belønner de som gjør det som har blitt avtalt. Betinget belønning er i følge Bass (1998) en relativ effektiv ledelsesform, men ikke på samme nivå som transformasjonsledelse.

Transaksjonsledelse kan også gjøres gjennom ledelse ved unntak, som enten kan være aktivt eller passivt. Ved aktiv ledelse ved unntak vil lederen følge med og lete etter avvik fra regler og rutiner og ta nødvendige korrigerende tiltak. Ved passiv ledelse ved unntak vil lederen kun gripe inn i situasjoner dersom regler ikke blir fulgt. Til slutt har vi laissez-faire lederskap som er unngåelse eller fravær av ledelse. Denne form for ledelse er den mest ineffektive formen for ledelse ifølge nesten all ledelsesforskning (ibid). I motsetning til transaksjonsledelse inneholder laissez-faire ledelse ingen transaksjon. Nødvendige beslutninger blir ikke tatt, handlinger blir utsatt og ansvaret til ledelsen blir ignorert og autoriteten blir ikke brukt (ibid).

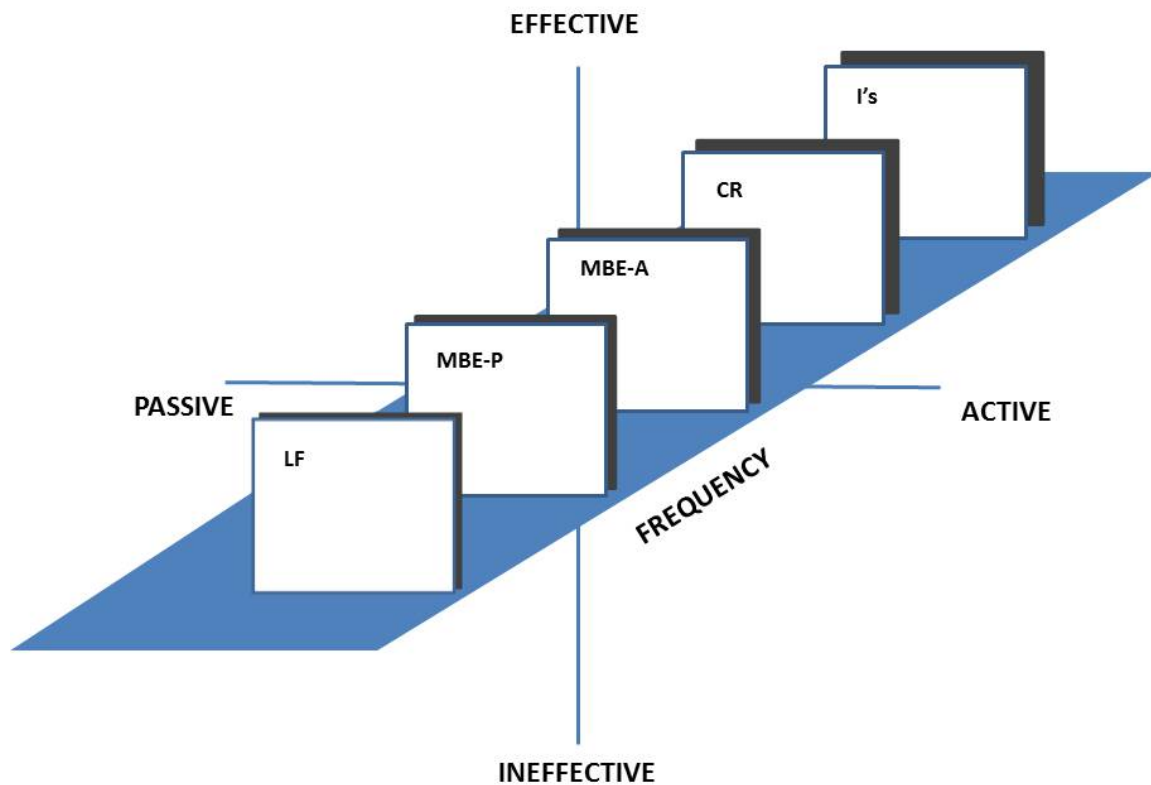
Transaksjonsledelse består av følgende elementer:

- Betinget belønning (CR)
- Ledelse ved unntak (aktivt)(MBE-A)
- Ledelse ved unntak (passivt)(MBE-P)
- Laissez-faire (LF)

Laissez-faire lederskap har etter hvert gått ut av transaksjonsledelse og blitt en egen type lederstil. Dette er en form for unnvikende ledelse hvor lederen unngår å ta ansvar og gjøre avgjørelser (Judge & Piccolo, 2004 referert i Vaag, 2010).

2.3.3 Fullspektrumsmodellen

Bass (1998) har med bakgrunn i omfattende forskning utviklet en helhetlig modell kalt fullspektrumsmodellen. Modellens grunntanke er at enhver leder bruker ulike typer av ledelse innenfor lederskapkontinuumet i varierende grad.



Figur 3 Fullspektrumsmodellen (Bass 1998:7)

Figuren over viser den optimale profilen, det vil si hvor mye av de ulike typer ledelse som benyttes og hvor effektiv og aktiv lederen er. Dybden i modellen viser hvor ofte en bestemt type av lederskap som lederen benytter seg av. Den horisontale dimensjonen er hvor aktiv og involvert lederen er i lederskapet og den vertikale dimensjonen er hvor effektiv den type lederskap er. Alt dette er basert på de funn som Bass (1998) har avdekket gjennom sin forskning. En effektiv leder bruker minst laissez-faire ledelse og høyere grad av transaksjon- og transformasjonsledelse (MBE-P, MBE-A, CR og I's). En ineffektiv leder derimot heller mot passivitet og ineffektivitet, og bruker laissez-faire ledelse i størst mulig grad.

Det har blitt gjennomført et stort antall forsøk rundt Bass sin teori om transformasjonsledelse og resultatene har vært positive. Det er observert sammenhenger mellom

transformasjonsledelse, ledereffektivitet og medarbeidernes trivsel og engasjement som er langt sterkere enn det man har funnet med utgangspunkt i andre teorier vedrørende lederstiler (Kaufmann & Kaufmann 2003 referert i Vaag 2010). Internasjonale studier har vist at dersom en leder tror på sine ansatte og viser at hvert enkeltindivid betyr noe for en organisasjons fungering, øker effektiviteten i organisasjonen og trivselen og jobbmotivasjonen hos den enkelte (Den Hartog, House, Hanges & Ruiz-Quintanilla 1999; Den Hartog, Van Mujien & Koopman 1997; Hater & Bass, 1988 referert i Hetland, 2008). Det er også sammenheng mellom transformasjonsledelse og økt jobbtilhørighet (Barling, Weber & Kelloway 1996 referert i Hetland 2008). I tillegg har effektivitet i team og organisasjon også vist seg å øke ved transformasjonsledelse (Bass, 1997; Tichy & Devanna 1990 referert i Hetland 2008). Dette er med på å gjøre Bass sin teori en av de mer anerkjente lederteoriene i dagens samfunn.

2.4 Selvledelse og superledelse

2.4.1 Selvledelse

Siden 80-tallet har det vokst fram en ny form for ledelsesfilosofi som er i ferd med å vinne terreng. Filosofien gir i større grad mulighet for selvregulering og gir store implikasjoner på rollen mellom leder og medarbeider. Tidligere ble medarbeideren sett på som brikker i organisasjonens streben etter å oppnå resultater, mens medarbeideren i henhold til den nye filosofien i større grad er medansvarlig for organisasjonens planlegging, beslutningstaking og evaluering. Den nye ledelsesfilosofien kalles selvledelse og har blitt et eget teoretisk system innen ledelsesforskning (Eriksen et al, 2003). Selvledelse kan sees på som en erstatning for mer tradisjonelle ledelses- og styringssystemer. Tradisjonell tolkning var at makten ligger på toppen og ledere dirigerer ansatte i henhold til føringer. Selvledelse innebærer at man overfører mer kontroll og myndighet til medarbeiderne, mens lederne i større grad skal ha en mentorings rolle hvor en tilrettelegger, veileder og inspirerer. Medarbeiderne blir med andre ord sin egen leder, hvor de kontinuerlig vurderer sin egen situasjon, setter seg mål, følger opp, belønner seg selv og er ansvarlige for sitt arbeid i vid forstand (ibid).

Det er utgitt en rekke vitenskapelige og populærvitenskapelige bøker og artikler om selvledelse. Selvledelse defineres ofte som en prosess hvor individer ved hjelp av spesifikke strategier observerer, evaluerer, påvirker, motiverer og kontrollerer seg selv for å oppnå bedre prestasjoner, økt engasjement og effektivitet (Neck & Manz, 1992, 1996; Neck & Huntington, 2006 referert i Bardal, 2009).

Manz og Sims (1980) og Manz (1986) videreførte tankene om at selvledelse kunne erstatte tradisjonelt lederskap og har sammen med en rekke forskere skrevet bøker som belyser selvledelsesteorien (Eriksen et al, 2003). Selvledelse bygger på teorier om motivasjon (ytre og indre), læring, målstyring, selvbestemmelse og atferd (sosial kognitiv teori)(ibid).

Når det gjelder motivasjon og læring så blir man i selvledelsesteorien oppfordret til å ta i bruk belønnings- og forsterkningsmekanismer for å øke styringen av egne aktiviteter. Det viktigste anvendelsesområdet er i forhold til å effektivisere gjennomføringen av de mindre interessante arbeidsoppgavene. Tanken er at man gjennom å gi seg selv belønninger kan bli mer effektiv også på de mer rutinepregede og ulystbetonte oppgavene. I tillegg oppfordres det til å bli en tydelig rollemodell og klargjøre sin rolle for andre, for på den måten understøtte observasjonslæring. Når det kommer til målstyring bygger selvledelse på Locke og Lathams (1994 referert i Eriksen et al, 2003) teorier på emnet. De mener at den enkelte blir mer effektiv og øker sin innsats når de er delaktige i formulering av spesifikke og krevende målsettinger. Dermed blir det av grunnleggende betydning i selvledelsesteori at man definerer små og store mål for seg selv. I forhold til selvbestemmelse og indre motivasjon bygger selvledelse på arbeidet til Deci (1975 referert i Martinsen, 2004) og Deci & Ryan (1985,1991 referert i Martinsen, 2004). De hevder at indre motivasjon (motivasjon som kommer spontant og kjennetegnet ved interesse og selvstendighetsopplevelse) er mer gunstig enn ytre motivasjon (motivasjon som styres av belønninger, konkurranse og tidsfrister). De hevder at personlighetstrekket autonomi støtter opplevelsen av kompetanse og selvstendighet, som igjen skaper indre motivasjon. Det er derfor nærliggende å anta at personer med en viss autonomi eller selvstendighet vil ha både glede og utbytte av selvledelse, samt at selvledelse kan fremme autonomi. I tillegg blir det i selvledelse hevdet at man bør fokusere på arbeidsoppgaver som er interessante og som støtter opplevelse av kompetanse og selvstendighet, slik at de får sterkere plass i bevisstheten. Innenfor sosial kognitiv teori bygger selvledelse på Bandura (1986, 1994 referert i Martinsen, 2004) teori, som beskriver samspillet mellom vår atferd, våre individuelle forutsetninger for atferd og de miljømessige rammer og forutsetninger for vår atferd. Bandura mener at det er en gjensidig avhengighet mellom de tre komponentene (personlige forutsetninger, miljømessige betingelser og atferd) og endrer man på en av komponentene, vil det kunne ha konsekvenser for de to andre. Selvledelse dreier seg om evnen til å verdiforankre, planlegge og gjennomføre målrettet atferd og tanken er at personens forutsetninger for slik atferd, samt de miljømessige betingelsene for denne atferden

påvirker graden av selvledelsesatferd. I henhold til Sims og Lorenzi (1992 referert i Martinsen, 2004) vil selvledelse bidra til å øke den reelle kontrollen over egen situasjon. Oppsummert kan vi si at selvledelse har sitt utgangspunkt i psykologisk forskning og selvledelse anbefaler å bruke den psykologiske kunnskapen filosofien gir, til en fordelaktig situasjon for seg selv og organisasjonen en arbeider i (Eriksen et al, 2003).

2.4.2 Selvledelsesstrategiene

Forskerne som har utviklet selvledelse (Manz, Neck, Sims & Lorenzi) har utarbeidet strategier for innføring av selvledelse. De tre er atferdsstrategi, kognitive strategier (Manz & Sims, 1991; Martinsen, 2004) og naturlige belønningsstrategier (Manz & Neck, 2004; Bardal, 2009). Strategienes hensikt er å gi bevissthet og trening i kunnskaper og ferdigheter som er av betydning for selvledelse (Martinsen, 2004). DiLiello og Houghton (2008 referert i Bardal, 2009) definerer strategienes felles mål til å identifisere og erstatte ineffektiv atferd og tankemønstre. Kort kan vi si at atferdsstrategiene er rettet mot effektivisering av arbeidet, kognitive strategiene rettet mot mentale hindringer mot effektivisering av arbeidet og naturlige belønninger er rettet mot å skape situasjoner som oppleves som motiverende og belønnende (Bardal, 2009; Martinsen, 2004). Målet med strategiene er å gjøre oss mer rasjonelle og målrettede (Martinsen, 2004).

De atferdsfokuserte strategiene har til hensikt å øke individets bevissthet og selvforståelse slik at man mer effektivt kan kontrollere egen atferd, spesielt i forhold til nødvendige og ubehagelige oppgaver (Bardal, 2009). Det gjøres gjennom selvobservasjon, selvbestemte målsettinger, selvbestemte belønninger, selvstraff og selvpåminnelse. Selvobservasjon kan ifølge Neck og Manz (2010 referert i Bardal, 2009) øke ens bevissthet om når og hvorfor en viss atferd forekommer, slik at ineffektiv atferd kan identifiseres, endres, forbedres eller elimineres. Informasjon om egen atferd og prestasjonsnivå er viktig og medfører at vedkommende mer effektivt kan sette mål for forbedring av egne prestasjoner. Prosessen med å sette utfordrende og spesifikke mål kan i følge en rekke studier øke individets prestasjonsnivå (Locke & Latham, 1990; Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981 referert i Bardal, 2009). Boss og Sims (2008 referert i Bardal, 2009) mener at dette kanskje er den viktigste strategien. Selvbestemte belønninger i kombinasjon med selvbestemte mål kan i følge Manz og Sims (2001) forsterke innsatsen som er nødvendig for å oppnå målene. Belønningene kan enten være fysiske eller mentale, men mest effektiv er de som er konkret og av verdi for den som mottar (Boss & Sims 2008 referert i Bardal 2009). Selvstraff i form

av konstruktiv tilbakemelding kan bidra til bevissthet om og mulighet til endring av uønsket atferd, mens en overdreven selvkritisk holdning derimot kan virke negativt inn på motivasjon, innsats og ikke minst prestasjoner. I tillegg kan synlige og konkrete påminnelser oppmuntre og inspirere til konstruktiv atferd, redusere destruktiv atferd og bidra til fokus på måloppnåelse (Manz & Sims 2010 referert i Bardal 2009). Oppsummert kan vi si at atferdsstrategienes mål er effektiv måloppnåelse ved å øke fordelaktig atferd og redusere uønsket atferd.

De kognitive strategiene har til hensikt å etablere tanker og holdninger til det man gjør som er med på å redusere mental motstand, spesielt i tilfeller ved utarbeidelse ved nye mål eller måloppnåelse som krever nye former for atferd (Martinsen, 2004). Selvledelse ved bruk av kognitive strategier blir ofte kalt tanke-selvledelse og er en utvidelse av selvledelseskonseptet og innebærer tre strategier for endring av dysfunksjonelle tanker og antakelser, indre dialog og mentale forestillinger (Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz 1996 referert i Bardal, 2009). Strategiene anbefaler individet å identifisere, konfrontere og erstatte irrasjonelle og dysfunksjonelle tanker og antakelser med mer konstruktive tankeprosesser. Identifisere og erstatte negative og destruktive selvevalueringer, indre dialoger med mer positive og optimistiske indre dialoger samt mental visualisering med vellykket utfall (Ellis, 1977; Neck & Manz, 1992, 1996 referert i Bardal, 2009). Studier har vist at målbevisst og konstruktiv kontroll av egne tankemønstre, via effektiv bruk av de tre kognitive strategiene, bidrar til økt opplevelse av mestring, tilfredshet, optimisme og mentale prestasjoner (Neck & Manz, 1992, 1996; Neck, Neck, Manz & Godwin, 1999 referert i Bardal, 2009). Oppsummert kan vi si at kognitive strategiers mål er å skape varige konstruktive tankemønstre som kan ha positiv effekt på våre mentale og fysiske prestasjoner.

De naturlige belønningsstrategiene har til hensikt å skape situasjoner der oppgaven eller aktiviteten oppleves som motiverende og belønnende i seg selv (Neck & Manz, 2010 referert i Bardal, 2009). Med andre ord skal det fokuseres på arbeidsoppgaver og målsettinger som vi finner naturlig interessante og naturlig belønnende å jobbe med (Martinsen, 2004). De to primære tilnærmingene innebærer å foreta endringer ved selve aktiviteten slik at den blir mer motiverende. Dette kan gjøres gjennom å bake inn flere positive og interessante aspekter i den og å endre oppfatning av aktiviteten ved å skifte mentalt fokus til dens naturlig belønnende aspekter (Bardal, 2009). Disse strategiene bidrar til økt motivasjon og innsats ved å øke individets opplevelse av mening, kompetanse og selvkontroll, samt indre motivasjon (Manz &

Sims, 2001; Neck & Manz, 2010; Ryan & Deci, 2000 referert i Bardal, 2009). Oppsummert kan vi si at belønnende strategier skal øke motivasjon og derigjennom prestasjonsnivå ved å velge, strukturere og oppfatte aktiviteter på måter som er mer naturlig belønnende, og som fører til økt mening, mestring og autonomi (Bardal, 2009).

2.4.3 Forutsetninger for å innføre selvledelse

Ved innføring av selvledelse må lederen overlate større deler av styringen til medarbeiderne. Mange ledere skal har sterk tiltro til styringssystemer og dette kan hindre dem i se alternative måter å styre på, samt at klassiske belønnings- og kontrollsystemer ikke alltid høyner medarbeidernes effektivitet (Martinsen, 2004). For at selvledelse skal kunne innføres og være effektiv er det en del forutsetninger som bør være til stedet for å unngå uheldige bivirkninger. De mest sentrale er at medarbeiderne har høy kompetanse, forpliktelse til arbeidsplassen og en type selvstendighet som er forenelig med ideen om selvledelse (ibid).

Den første forutsetningen er kompetanse og det er viktig at de har høy kompetanse i forhold til sine arbeidsoppgaver og gjerne høyere kompetanse enn sin formelle leder på arbeidsområdet. Da de i slike tilfeller selv besitter den viktigste kunnskapen for å kunne gjøre jobben og vil kun trenge en eller annen form for styring hvis de ikke skulle være interessert eller engasjert i arbeidet sitt. Kompetansen kan være av formell eller uformell karakter, men bør være så høy at medarbeideren er i stand til å planlegge, gjennomføre og evaluere sitt arbeid på en uavhengig og effektiv måte. Den andre forutsetningen for innføring av selvledelse er at medarbeiderne bør ha et forpliktet forhold til arbeidsplassen, arbeidsgiver eller arbeidsoppgavene. Hvis de derimot ikke har det kan risikere at frihet, myndighet og ansvar som man oppnår gjennom innføring av selvledelse blir håndtert på en uforsvarlig måte sett fra organisasjonen. Forskning har avdekket ulike former for organisasjonsforpliktelse som kan ha ulike konsekvenser for medarbeiderens trivsel, prestasjoner og selvledelsesatferd (Martinsen, 2004). Allen og Meyer (1990 referert i Martinsen, 2004) skiller mellom normativ, vedvarende og følelsesmessig organisasjonsforpliktelse. Normativ forpliktelse går ut på at folk blir i jobben fordi de føler at de er nødt til det på grunn av samvittighet eller moral. Vedvarende forpliktelse går ut på at folk blir i jobben fordi det vil koste dem for mye i vid forstand å slutte. Følelsesmessig forpliktelse går rett og slett ut på at folk har lyst til å være i jobben. Følelsesmessig forpliktelse har sammenlignet med de andre flest positive effekter i forhold til arbeidssituasjonen. Høy følelsesmessig forpliktelse gir blant annet høy jobbtilfredshet, høy involvering i arbeidet, lang ansiennitet, lavt sykefravær, lavt stressnivå,

høy jobbprestasjon og lavt tankemessig flukt fra arbeidet (Meyer et al, 2002 referert i Martinsen, 2004). Disse positive effektene vil være viktige for innføring av selvledelse, da dette vil bidra til at medarbeiderne er engasjert i sine arbeidsoppgaver (Martinsen, 2004). Den siste forutsetningen er personlig selvstendighet eller autonomi. Autonomi er psykologiens definisjon på selvstendighet. Deci og Ryan (1985 referert i Martinsen, 2004) definerer autonomi som et behov for å være årsak til handlinger, det vil si se på seg selv som opphav og aktør i stedet for reaksjon eller brikke i et spill. Personer med høy autonomi vil oppleve reelle valg når det gjelder tilpasning av egen atferd. Autonomi har i denne sammenheng å gjøre med initiativtaking, utholdenhet i møte med krevende oppgaver, optimisme og psykologisk tilpasning (Martinsen, 2004).

Det er gjennomført en rekke studier vedrørende prinsippene som danner basis for ideen om selvledelse og en god del forskningsresultater støtter begrepets nytteverdi (Martinsen, 2004). Det er blitt avdekt positive sammenhenger mellom selvledelse og prestasjoner (mentale og akademiske), effektivitet, kreativitet, entusiasme, økt selvkontroll og tro på egen mestring (Bardal, 2009). Manz (1992 referert i Bardal, 2009) hevder at selvledelse er hjertet i selve bemyndigelsesprosessen (empowerment) og hovedmekanismen som kan fasilitere bemyndigelse av den enkelte ansatte. I tillegg har det blitt hevdet at selvledelse kan fasilitere andre viktige organisasjonsprosesser som å bidra til følelse av eierskap og forpliktelse til organisasjonen, øke ansattes entreprenørtankegang, mangfoldledelse, den ansattes tilpasning ved stadige organisasjonsendringer, forbedring etter å ha mislyktes, mer etiske korrekte beslutninger, effektiv teamledelse og delt ledelse (Bardal, 2009).

2.4.4 Superledelse

"A leader is best when people barely know he exists, not so good when people obey and acclaim him. Worse when they despise him. But of a good leader, who talks little, when his work is done, his aim fulfilled, they will say: We did it ourselves" (Lao-tsu referert i Manz & Sims, 1991:35).

Manz og Sims har lansert teorien om superledelse. Begrepet superledelse er ikke ment å skape et bilde av en leder som er super og som har alle svarene eller tvinger sin vilje igjennom. Tvert imot er denne lederen i stor grad fokusert på å hjelpe sine medarbeidere. Lederen blir super ved å utvikle medarbeidernes ferdigheter i det å lede seg selv. På den måten blir de i stand til å handle og bidra til organisasjonens beste. Essensen ved superledelse er å lede

medarbeiderne slik at de oppdager sitt eget potensiale og blir i stand til å påvirke sin egen tenkning og atferd ved å anvende ulike strategier (Eriksen et al, 2003). Superledelse kan derfor defineres som ”å lede andre til å lede seg selv” (Manz & Sims, 2001:22). Manz og Sims (ibid) har lansert superledelse som den ideelle strategien for å utvikle selvledelse. Faktoranalyser gjennomført av Houghton og Yoho (2005 referert i Bardal, 2009) anbefaler superledelse til å være den lederstilen som i størst grad fremmer selvledelse, kreativitet, autonomi, forpliktelse og bemyndigelse (empowerment) hos ansatte.

2.5 Praksisfellesskap

Et relativt nytt perspektiv på læring har gjort seg fremtredende de siste årene. Denne tilnærmingen vurderer læring i sosial praksis (Lave & Wenger, 1991), og som oppstår gjennom deltakelse i sosiale praksisfellesskap :

Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly (Wenger-Tayner, 2015:1).

Det oppstår både individuell og kollektiv læring i samspillet mellom individet og fellesskapet, og læringspotensialet ligger i den innsikten og kunnskapen man kan konstruere og oppnå gjennom aktiv deltakelse i sosiale fellesskapers praksis (Wenger, 1998). Læring i organisasjoner kan, ifølge Wenger (1998), analyseres ut ifra læringsprosesser i praksisfellesskaper hvor medlemmer deltar ved å samhandle med hverandre og reflektere over erfaringer.

Wenger-Trayner (2015) beskriver sosiale praksisfellesskap som store kunnskapsressurser i organisasjoner som de mener det bør tilrettelegges for. Dette begrunnes med at det er praksisfellesskapene som utgjør organisasjonens grunnlag for å lære og å oppnå kunnskap. Praksisfellesskap kan være både formelle og uformelle grupper av individer som deler en utfordring, en ekspertise, eller et felles engasjement for noe de arbeider med (Wenger & Snyder, 2000). Gjennom regelmessig samhandling lærer deltakerne hvordan de stadig kan forbedre sitt arbeid, sin praksis, og lærer av hverandre. I dette fremhever Wenger (1998) viktigheten av det å *være deltaker*, som han hevder er det sentrale i all læring. Dette innebærer ikke bare aktiv handling, men aktiv samhandling. I et slikt perspektiv blir det for et praksisfellesskap også viktig å skape gode handlingskontekster for læring (Wenger-Trayner, 2015).

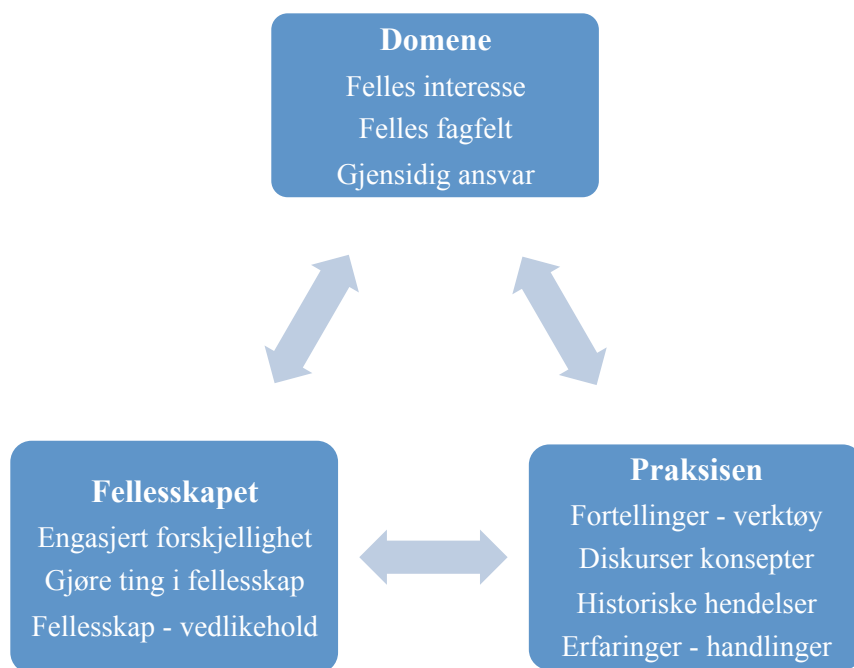
Et praksisfellesskap innebærer at en sosialiseres inn i aksepterte tenkemåter og framgangsmåter, enten dette praksisfellesskapet befinner seg på en arbeidsplass eller i et annet miljø (Lave, 1997). Gjennom deltakelse over tid utvikler den lærende en identitet knyttet til fellesskapet. Ifølge Lave (1997) starter en som «perifer deltaker», for så gradvis å bli mer og mer kunnskapsrik, noe som igjen gir uttelling gjennom en mer sentral posisjon og innflytelse i fellesskapet. Tilegnelsen av teoretisk og praktisk kunnskap gir ikke minst mulighet for en begrepsfesting og systematisering av erfaringer, noe som også øker mulighetene for evaluering og videreutvikling av kunnskapen (ibid).

For at det skal kunne defineres som et praksisfellesskap er tre kjennetegn avgjørende i følge Wenger-Trayner (2015):

Domenet: Et praksisfellesskap er ikke bare en klubb av venner eller et nettverk av forbindelser mellom mennesker. Den har en identitet som er definert ved et felles domene av interesse. Medlemskapet innebærer derfor en forpliktelse til domenet, og en felles kompetanse som skiller medlemmer fra andre mennesker.

Fellesskapet: I engasjementet i deres felles domene, deltar medlemmene i felles aktiviteter og diskusjoner, hjelper hverandre og deler informasjon. De bygger relasjoner som gjør dem i stand til å lære av hverandre, og de bryr seg om sitt ståsted i forhold til hverandre. Å ha den samme jobben eller samme tittel utgjør ikke et praksisfellesskap med mindre medlemmene samhandler og lærer sammen.

Praksisen: Et praksisfellesskap er ikke bare et interessefellesskap, alle medlemmer av et praksisfellesskap er utøvere. De utvikler et felles repertoar av ressurser: erfaringer, historier, verktøy, måter å adressere tilbakevendende problemer - kort sagt en felles praksis. Dette tar tid og krever en vedvarende interaksjon.



Figur 4 Skjematisk oversikt over de tre sentrale elementene i et praksisfellesskap utledet fra Wenger-Trayner (2015)

Det er kombinasjonen av disse tre elementene som utgjør et fellesskap av praksis, og det er ved å utvikle disse tre elementene parallelt at man dyrker et slikt fellesskap.

Samhandlingen i fellesskapet kan også være med på å danne normer og holdninger i praksisfellesskapet, og kan gi deltakerne gjensidig ansvarlighet (Wenger, 1998). En felles forhandlet virksomhet omfatter for eksempel hva deltakerne mener er viktig og hva som ikke er viktig, hva man skal fokusere på og se bort ifra, hva man skal dele med de andre og hva man skal holde for seg selv. Formålet med praksisfellesskapene kan være å utvikle deltakernes ferdigheter og kompetanse, noe som kan oppnås ved at praksismedlemmene deler et gjensidig engasjement som eksempelvis innebærer å utveksle kunnskap og dele erfaringer ved at fellesskapet diskuterer, reflekterer og hjelper hverandre (Wenger, 2000; Wenger & Snyder, 2000). Læringen skjer i stor grad gjennom å interagere aktivt med hverandre i stedet for å lære objektivt om praksisen, og dette gjensidige engasjementet fungerer som praksisfellesskapets identitet samtidig som det gir praksisdeltakerne en opplevelse av tilhørighet (Wenger, 2000).

Medlemmer tilhørende ett praksisfellesskap kan også være tilknyttet andre praksisfellesskap, og Wenger (1998) kaller deltakelse i flere fellesskap for *praksis over grenser*. Dette synes å være vanlig i organisasjoner med arbeidsgrupper og tverrfaglige team.

Utviklingen av et praksisfellesskap kan være mer eller mindre bevisst. Både formelle og uformelle møter kan bidra til at det etableres et praksisfellesskap hvor man møtes jevnlig, og

kanskje ikke alltid innser at disse møtene er en av deres viktigste kilder til å utvikle kompetanse og ferdigheter. Gjennom møtene har de utviklet et sett av historier og saker som har blitt et felles repertoar for deres praksis (Wenger-Trayner, 2015).

2.6 Erfaringslæring gjennom egen og andres refleksjoner og erfaringskunnskap

For at et praksisfellesskap skal fungere optimalt er man avhengig av at det er en grunnleggende motivasjon og gjensidig tillit for å dele erfaringer og refleksjoner i samhandlingen og samarbeidet.

2.6.1 Refleksjon i og over handling

Vi hører stadig vekk om at det er viktig å reflektere over ulike ting, men hva betyr det egentlig å reflektere? Ordet kommer fra latin (*re-flectio*) og betyr å “vende” (*flectio*) “tilbake” (*re*). Noe som kan beskrives som at fokuset blir vendt bakover eller innover, for så at det kan vendes utover. Slik at noe som er kjent kan sees på en annen måte (Mintzberg, 2004). Refleksjon blir brukt i mange sammenhenger, blant annet som en kilde til handling. Dewey (1966) skiller i denne sammenheng mellom handling basert på refleksjon og handling som er impulsiv eller blind. Schön (1983) har også vært innflytelsesrik med sitt begrep om refleksjon i handling – ideen om at profesjonelle engasjerer seg i refleksive dialoger i praktiske situasjoner. I disse situasjonene rammer praktikerne inn og perspektiverer problemet, samtidig som de jobber med det og tester ut sine tolkninger og løsningsforslag (Calderhead & Gates, 1993)

Det er ulike tilnærminger til hva refleksjon innebærer og Schön introduserer to begrep i denne sammenheng: *-refleksjon i handling (reflection in action)*, og *refleksjon over handling (reflection on action)*, og var spesielt opptatt av situasjonen som praktikerne står i. Han mente at hver situasjon er unik, og opplevelsen er individuell. En handling er knyttet til en refleksjonsprosess som forteller oss hvordan vi skal handle og at vi vet hva vi gjør. Refleksjon *i handling* skjer når vår handling omformes av vår tenkning samtidig som vi utfører handlingen. Refleksjon *over handling* går på å tenke tilbake på det en har gjort for å se om den kunnskapen en hadde i handlingen var med på å påvirke resultatet (Schön, 1983). Schön er i stor grad inspirert av Deweys syn på betydning av erfaringer – “*learning by doing*” (Schön, 1983).

For å beskrive nærmere hva som danner grunnlaget for refleksjonen viser Schön til kroppsfenomenologien når han sier at den praktiserende har bygd opp et repertoar av eksempler, bilder, forståelser og handlinger. Når en praktiserende skal finne fornuft i en situasjon som oppleves som ny, hentes blant annet dette frem, og det blir en del av refleksjonen som aktøren bruker aktivt for å finne ut av den nye situasjonen. Bildet som trer frem, er komplekst og består av en rekke samtidige prosesser, aktører, teknologi og strukturer som reagerer med hverandre (1983, referert i Gotvassli, 2012).

Schön (2001) beskriver refleksjonen som de profesjonelle utøver når de tenker tilbake på sin praksis, en situasjon som de har opplevd og hvordan de utforsker sin opplevelse av denne hendelsen, som refleksjon over handling. Han hevder at de profesjonelle reflekterer over sin praksis, *mens* de er i ferd med å utøve den. Dette kaller han refleksjon i handling (*reflection in action*). Schön (2001) sier videre at hastigheten og varigheten av disse refleksjon-i-handling episodene skifter avhengig av hastighet og varighet i praksissituasjonene. Refleksjon i handling er med bakgrunn i dette, sentral for den kunst som de praktiserende legger for dagen når de skal håndtere de problematisk divergerende situasjoner som praksis byr på. I sammenheng med disse betraktningene fremhever Schön (1983) også det at refleksjon i handling ikke er heldig i alle sammenhenger der refleksjonen eksempelvis er forstyrrende for handlingen.

Den implisitte vektleggingen av det kognitive som en uunngåelig del av refleksjon, inn i praktikerens handlingsøyeblikk, mener imidlertid Karlsen (2006) kan være problematisk. Han mener at denne refleksjonen trekker praktikerer ut av øyeblikket, noe som gjør at han vil befinne seg litt mer på avstand. Han setter likhetstrekk mellom rasjonalitet og den refleksjonen som foregår i handlingen og at denne rasjonaliteten trekker deg ut av det lekne og kroppslige som han mener er det improvisasjonen innebærer (ibid).

Med begrepet *reflection - on - action* er Schön (2001) opptatt av å reflektere tilbake på handlingen. Tanken er at man skal bruke tid på å se tilbake på hvorfor vi handlet som vi gjorde. På denne måten stiller vi spørsmål og får ideer om våre handlinger og hvorfor vi gjør som vi gjør. Schön (1983:26) skriver selv: "*We reflect on action, thinking back on what we have done in order to discover how our knowing-in-action may have contributed to an unexpected outcome*".

Eraut (1994) stiller et annet kritisk spørsmål til Schöns teorier, og det er at tidsaspektet gir en utfordring. Når en handling skal skje fort hvordan rekker man da å reflektere i handlingen. Er ikke da alt refleksjon over handling?

2.6.2 Læring og tilegnelse av kunnskapen ligger i handlingen

“*Anything that we have to learn to do we learn to do we learn by the actual doing it*”
(Aristotle, 1953:32).

Læring og tilegnelse av kunnskap er i følge Aristotle (1953) avhengig av at vi faktisk gjør det vi skal lære: - at vi lærer gjennom handling. Kunnskapen ligger i våre handlinger, og utøvelsen av det vi ønsker å gjøre avhenger av en innebygget kunnskap-i-handling. Dette begrepet karakteriserer den kunnskapen vi avslører når vi handler intelligent. I følge Schön (1983, i Irgens, 2007) er det en intelligent handling å kjøre sykkel, som å foreta en rask analyse av et regnskap. Når vi er blitt virkelig gode, befinner kunnskap seg *i selve handlingen*. Vi benytter med andre ord en kunnskap-i-handling når vi løser oppgaver vi behersker godt. Ved hjelp av denne kunnskapen handler vi uten at vi må tenke over hvordan vi handler. Tenkningen ligger i selve handlingen. Vi kan reflektere på to måter sier Schön: Vi kan enten stoppe handlingen (eller vente til vi får en bedre anledning) og tenke over hva som hadde skjedd – da kalles det *reflection-on-action* eller refleksjon over handling. Den andre metoden, refleksjon *i handling*, skjer når vår handling omformes av vår tenkning samtidig som vi utfører handlingen (Schön, 1983).

Schön er også opptatt av det han kalte *professional artistry*. Dette er en spesiell faglig ekspertise som vi av og til ser blir tatt i bruk i situasjoner som ikke lar seg håndtere ved hjelp av forhåndsbestemte løsninger, program eller oppskrifter. Det er en kompetanse som ikke er avhengig av at vi er i stand til å beskrive hva vi foretar oss i disse situasjonene (Irgens, 2007). For det som i følge Schön kjennetegner de virkelig gode praktikerne – “de profesjonelle kunstnerne”, er at de klarer å ta i bruk en spesiell faglig ekspertkunnskap i uvante situasjoner. De lar seg utfordre og motivere av situasjoner som kan være overraskende, uklare og forvirrende. Den dyktige praktiker tillater seg å oppleve overraskelser, forvirring og undring i stedet for å handle teknisk (ibid).

Schön hevder at den gode praktiker vil i gitte situasjoner kunne merke når noe ikke går som det skal. Han har en følsomhet for hva som foregår, en evne til å teste ut magefølelse, uro og antagelser, og mot til å lete etter en løsning som han ikke hadde med seg da han gikk inn i situasjonen (Irgens, 2007).

I praksis er relevant kompetanse karakterisert ved beherskelse av relevante rutiner hvor kunnskap og handling inngår som to sider av samme sak, *knowing-in-action*. Den reflekterende praktiker er imidlertid i stand til å overskride dette nivå når det oppstår

situasjoner som går utenfor de innarbeidede rutiner, og det skjer gjennom en integrasjon av refleksjon og handling, *reflection-in-action*, en prosess hvor kunnskap, erfaring og løsningsforslag inngår i den helhet som karakteriserer den reflekterende praktiker (Illeris, 1999). Den dyktige praktikerens kunnskap i handling karakteriseres av refleksjon i handling, som ikke betyr at han alltid reflekterer, men at han har en beredskap for det. Refleksjonen inngår da i kunnskapen i handling og modifierer den samtidig. Det er en sirkel- eller spiralbevegelse mellom del og helhet. Det er en hermeneutisk spiral, selv om ikke Schön benytter det uttrykket (Molander, 1996).

2.6.3 Erfaringslæring – læring av egne og andres erfaringskunnskap

Som beskrevet ovenfor så handler læring mye om egne refleksjoner og over og i handling. Det kan i tillegg være mye læring i å få tilgang til andres erfaringer. Noe som eksempelvis kan gjøres gjennom dialog med andre medarbeidere, gjennom observasjon av andres oppgaveutførelse, eller gjennom samarbeid relatert til bestemte arbeidsoppgaver. I følge Dewey (1938) utvikler man kunnskap og lærer når man samhandler, tenker og reflekterer sammen med andre.

For at individer og grupper skal kunne ta til seg, reflektere over og utvikle kunnskap og erfaringer, og for at organisasjoner skal kunne lære, så må individuell kunnskap og personlige erfaringer gjøres tilgjengelige for til andre. Dette gjøres gjennom kunnskapsdeling og/eller overføring, og i litteraturen skilles det ofte mellom disse to begrepene. Kunnskapsdeling blir ofte brukt om prosesser hvor individene bevisst utveksler og utnytter individspesifikk kunnskap kollektivt, slik at denne kunnskapen kan omgjøres til noe de andre i delingssituasjonen kan ta til seg, forstå, og bruke (Ipe, 2003; Wang & Noe, 2010). Denne kunnskapsdelingsprosessen, eller sosiale interaksjonen, mellom individer kan bidra til både individuell og organisatorisk læring (Andrews & Delahaye, 2000).

Det må også være et resiprositetsforhold også beskrevet som en gjensidighet relatert til å gi og ta i delingen av kunnskap, mellom deltakerne i kunnskapsdelingsprosessen (Hendriks, 1999; Schulz, 2001). En av årsakene til at en person deler kunnskap med andre er altså fordi han forventer en gjensidighet i denne delingen og at andre deltakere også deler kunnskap (Hendriks, 1999).

Begrepet kunnskapsoverføring dekker selve bevegelsen av kunnskap mellom større enheter (avdelinger, grupper) innenfor en organisasjon, eller overføring av kunnskap mellom organisasjoner (Lam, 1997; Szulanski, 1996). Det er relativt små forskjeller mellom disse to begrepene. Begge begrepene synes å inkludere en sosial interaksjon og kunnskapsutveksling

mellom to eller flere personer. Både overføring og deling av kunnskap kan betraktes som organisatoriske læringsprosesser fordi kunnskap og innsikt forflyttes, spres, og kommuniseres ut i organisasjonen som et resultat av disse to prosessene.

2.7 Tillit

Empiriske studier har vist at organisasjonskultur kan ha sterke effekter på atferden til medlemmene i organisasjoner. Her er det påvist at organisasjonskultur kan benyttes som et styringsmiddel. Kultur kan i likhet med struktur angi hva som er passende atferd når personer skal utføre bestemte oppgaver på vegne av organisasjonen. Hovedpoenget i slike studier er at organisasjonskultur kan fungere som et styringsredskap gjennom at grunnleggende antakelser og verdier og normer gir oppskrifter på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner (Shoorman, et al, 2007).

Trust is the willingness to be vulnerable to another party when that party cannot be controlled or monitored (Mayer et al, 1995 referert i Mayer & Gavin 2005:2).

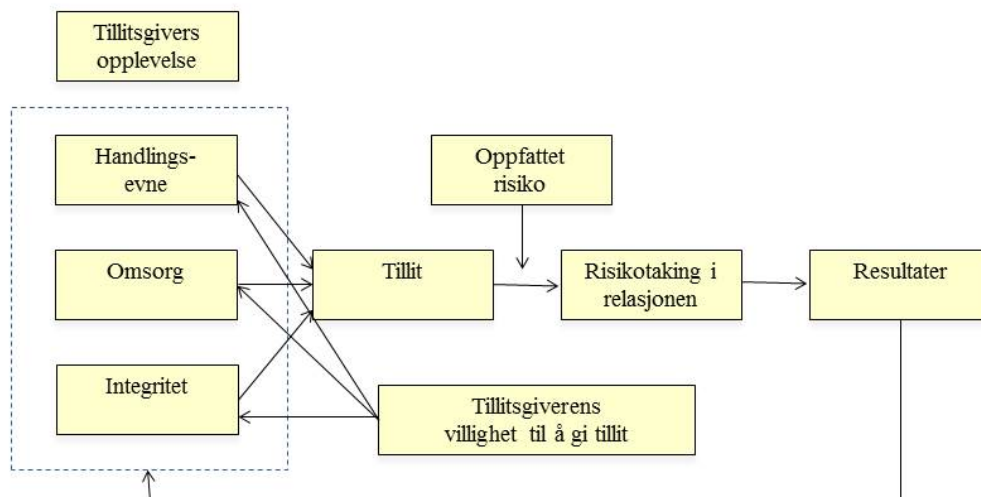
Videre antyder flere studier at jo sterkere kulturen er, desto større e tillit vil det være mellom ledelse og ansatte og mellom ansatte i ulike enheter, og desto mindre behov vil det være for å kontrollere og overvåke hverandre. Organisasjoner med utstrakt tillit mellom ledere og medarbeidere kan være mer effektive enn organisasjoner hvor man bruker tradisjonelle byråkratiske-administrative styringsvirkemidler (Schoorman et al, 2007).

Trust is mandatory for optimization of a system. Without trust, each component will protect its own immediate interests to its own long-term detriment, and to the detriment of the entire system (Deming, 1994 referert i Mayer & Gavin, 2005:2).

Tillit til medarbeidere er en forventning om at medarbeidere vil handle i samsvar med normer i den sosiale gruppen som vedkommende er medlem i. Hvis man har tillit til at noen vil handle på en bestemt måte, vil man ikke føle behov for ytterligere informasjon. Tillit kan derfor fungere som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll, og kan kostnadseffektivt erstatte dette. Når man har tillit til personer, er det ikke behov for å bruke mye ressurser på å etterprøve om de snakker sant. Dessuten gir tillit grunnlag for å delegere handlefrihet slik at man fremmer fleksibilitet i organisasjonen (Mayer & Gavin, 2005).

I følge Schoorman et al (2007) så er det to grunnleggende forutsetninger for å kunne basere et samarbeid på tillit i en organisasjon:

- At det er utviklet en sterk fellesskapskultur i organisasjonen
- At medlemmene i organisasjonen har tilegnet seg dyder som handlingsevne, omsorg og integritet



Figur 5 Modell av tillit (Mayer & Gavin, 2005)

Utfordringen er at tillit er et fenomen som ikke kan kontrolleres ut fra rasjonelle analyser og beslutninger. Tvert om er det å vise tillit alltid et komplekst dilemma (Kipnis i Kramer og Tyler, 1996). Tillit trenger ikke å være gjensidig. En person kan godt a tillit til en annen, som ikke har samme tilliten tilbake (Schoorman et al, 2007).

Kipnis (1996) presenterer et annet dilemma når det gjelder tillit, og det er at det er stor forskjell på følelsen av å bli møtt med tillit og følelsen av å vise andre tillit. Det å bli møtt med tillit innebærer at vi har makt over andre, noe mange søker og er tilfreds med. Mens det å vise tillit til andre innebærer at vi er avhengige av andre, at andre har makt over oss, noe som lett kan medføre negative følelser og følelse av risiko for en selv (Schoorman et al, 2007).

For å etablere en kultur for å vise gjensidig tillit, må det etableres en trygghet i organisasjonen hvor både ledere og medarbeidere viser både sårbarhet og omsorg gjennom å vise gjensidig tillit til hverandre (Mayer, 1995 referert i Mayer & Gavin 2005).

I forskning skilles det mellom rasjonell-basert tillit og relasjon-basert trust (Costa et al, 2001). Lewicki et al (2006) og Morita & Burns (2014) hevder at både rasjonell og relasjonell tillit er alltid til stede i et team til et visst nivå. Men litteraturen er i følge Moldjord (2015)

inkonsistent i definisjonen av ulike konsepter av tillit og de faktorer som bidrar til dens utvikling. Rasjonell tillit er en tillit til rolle eller funksjon som er basert på rasjonelle vurderinger, beregninger og stereotypier med mer hensyn til rolle og funksjon enn til person. Rasjonell tillit er basert på forventninger til en rolle eller funksjon i en bestemt gruppe. Der tilliten avhenger av påliteligheten og kompetansen til personen i rollen og forventning om at personen vil handle eller oppføre seg kompetent i henhold til det rollen har ansvaret for (Kramer, 1999; Lewicki et al, 2006).

2.8 Indre motivasjon

Den amerikanske psykologen Csikszentmihalyi (2002) har gjennom mange år forsket på egenmotivasjon eller indre motivasjon hos mennesker. Han definerer dette som atferd som er så givende i seg selv at ytre belønning og resultater får en klart underordnet betydning. I en studie av forutsetninger for slik motivasjon finner han ett forhold som har særlig betydning: *balansen mellom egne personlige ferdigheter og de aktuelle utfordringer en stilles overfor* Csikszentmihalyi (ibid). Studiet viser at mennesker opplever kjedsomhet ved utfordringer som ligger klart lavere enn ferdighetene, og uro eller angst ved utfordringer som ligger klart høyere enn ferdighetene. Området mellom disse to nivåer kaller han *flyt-sonen* («flow»), som kjennetegnes av optimal motivasjon, konsentrasjon og læring. Spesielt finner han flyt-opplevelser i øvre sjikt av sonen, når personen presser egne grenser og bryner seg på utfordringer litt i overkant av egne ferdigheter. En føler seg da i følge Csikszentmihalyi (ibid) typisk oppslukt av oppgavene, og opplever mestring og handlekraft. Han legger også vekt på at funnene gjelder generelt, uavhengig av type utfordring og person. Utgangspunktet for studiene hans er tallrike enkeltpersoners beretninger, alt fra kirurgen i operasjonssalen og arbeideren ved samlebandet, og til fjellklatrere, lekende barn og studenter (ibid).

Flyt-teori har inspirert til teori- og metodeutvikling innenfor et stort spekter av områder, innbefattende læring og utvikling (Eckblad, 1996; Pintrich & Schunk, 1996; Whalen, 2001). I forhold til selvregulert læring er teorien nyttig når det gjelder å belyse individuell regulering av utfordringer (bl.a. vanskelighetsgrad) i forhold til egne ferdigheter. Hofer et al hevder at en slik regulering er nødvendig for å optimalisere motivasjon og mestringsmuligheter (1998). Skal et treningsprogram understøtte slik selvregulering, må det være tilstrekkelig fleksibelt og bredspektret til å gi deltakerne riktig type og grad av utfordring, og også rom for deltakernes egne tilpasninger. Dersom det er et rimelig balanseforhold mellom utfordringer og ferdigheter, vil en deltaker kunne være i flyt-sonen. Over tid antas det at deltakeren tilegner

seg et spekter av personlige læringsstrategier, som øker sannsynligheten for flyt, og derved optimaliserer motivasjon og læring (Hofer et al, 1998).

Til tross for individfokus er det mulig å forene denne tankegangen med sosiokulturelle perspektiver, læring i praksisfellesskap. Eksempelvis vil motivasjonen være avhengig av at den sosiale konteksten, eventuelt kulturen, støtter oppunder det basale menneskelige behovet for autonomi. Med autonomi siktes det da til behovet for å oppleve seg som aktør og erfare at ens handling er villet og stammer fra en selv (Bråten, 2002).

2.8.1 Mestring og mestringstillit

Sentralt i opplevelse av egen mestring er mestringstillit, oversatt fra det engelske «self-efficacy» (Bandura, 1977). Begrepet handler om forskjellen på det å «få til» og det å «tro på å få til». Opplevelsen av egne ferdigheter påvirker lett sannsynligheten for å lykkes, dvs. egne forventninger blir selvbekreftende. Motsvarende begrep er «lært hjelpeløshet» (Seligman, 1972) som beskriver en grad av handlingslammelse knyttet til svak forventning om uttelling.

Egne ferdigheter er altså ikke en objektiv størrelse. Den subjektive opplevelsen av egne ferdigheter, og tilliten til egen mestring, kan ha betydelig innvirkning på hvor godt en lykkes (Bandura, 1986). Et godt læringsmiljø kan derfor ikke bare tilby kunnskap, men må også legge til rette for utvikling av mestringstillit – tro på egne ferdigheter og strategier.

Tro på egne ferdigheter får man ikke ved ros alene, men ved at tilbakemeldinger knyttes til reelle mestringserfaringer (Pajares, 2002). Dette betyr to ting: For det første må vi legge til rette for trinnvis mestring – med tydelige og realistiske delmål, og for det andre må vi legge til rette for noe mer enn sosiale (oftest verbale) tilbakemeldinger på mestring. Fjellklatreren trenger ikke noen som forteller at han gradvis kommer seg oppover fjellveggen – tilbakemeldingen kommer fra eget sanseapparat. Det er sannsynligvis denne typen tilbakemeldinger som er avgjørende for flyt-opplevelsen og som bidrar til at en kan oppslukes av inntrykkene, og oppleve motivasjon og mening i prosessen (Csikszentmihalyi, 2002).

Mestring er mer enn å «komme i mål» og målet i praksisfellesskap-sammenheng er fullverdig deltakelse, kunnskap og mulighet for å videreutvikle kunnskapen. På veien dit foregår det et komplekst samspill mellom deltaker og læringsmiljø – i øvingsfelt og praksisfelt – der deltakeren mottar, bearbeider og reagerer på informasjon, uttrykker erfaringene i ord eller

handling, og etter hvert deltar i en stadig mer meningsfull dialog og samhandling i fellesskapet (Wenger-Tayner, 2015).

Det ligger i tenkningen rundt praksisfellesskap at innsikt og kunnskap skapes i samhandling mellom deltakere i fellesskapet. I denne sammenheng vil altså mestring være noe individet oppnår gjennom en vellykket sosialiseringssprosess, som i siste instans ender opp med fullverdig deltakelse i fellesskapet. Slik samhandling innebærer mestring både på det relasjonelle plan (anerkjennelse og aksept) og det instrumentelle plan (innvirkning og effekt). (Pajares, 2002; Wenger, 1987, 1998; Wenger & Snyder, 2000). I samhandlingen tilegner individet seg fellesskapets begrepsverden og kultur, og opparbeider seg samtidig et mandat til å evaluere og utvikle denne kulturen. Veien til fullverdig deltakelse starter imidlertid lenge før dette, med fellesskapets krav og tilbakemeldinger på individets handlinger og opplevelser (Wenger, 1987, 1998; Wenger & Snyder, 2000).

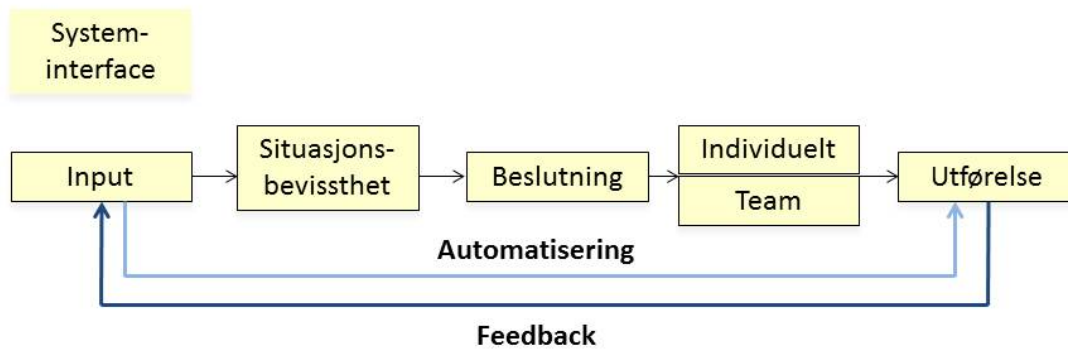
For å bygge opp mestringstillit vil det i mange tilfeller være viktig å skape handlingsrom preget av trygghet og tillit, noe som i sin tur vil legge grunnlag for nye mestringserfaringer (Bandura, 1986).

2.9 Beslutningstaking i operative situasjoner

Jagerflygeres tilpasning til og løsning av operative situasjoner, avhenger ofte av tidskrisiske beslutninger. Ofte blir beslutningene tatt i komplekse situasjoner der en ikke har full oversikt og ny informasjon stadig blir tilgjengelig. Mer eller mindre avanserte sensor- og sambandssystemer øker informasjonstilgangen og behovet både for koordinering og sammensetning av et situasjonsbilde (Collyer & Malecki, 1998). Informasjon kan komme raskt, nærmest i sann tid, og er ofte ikke kvalitetssikret. Kvaliteten på beslutninger som foretas i operative situasjoner er relatert til resultatet av operasjonen som foregår. Gode beslutninger resulterer som oftest i gode resultater. Imidlertid er det ikke slik at gode beslutninger alltid gir gode resultater. Gode beslutninger kan resultere i en ikke ønsket situasjon.

Faktorer en ikke har kontroll over, for eksempel, tilfeldigheter, dårlig gjennomføring av prosedyrer, systembegrensninger med videre, kan forårsake katastrofale konsekvenser til tross for at beslutningene som var grunnlaget for handlingene var korrekte. Dårlige eller manglende beslutninger kan også få utmerkede konsekvenser (Woods et al, 1994). I tillegg ser en ofte i operative situasjoner at en ikke har en klar standard for hva som er den riktige eller den beste

løsningen. Som en følge av disse forholdene kan utfallet av en situasjon ikke benyttes som grunnlag for vurdering av kvaliteten på beslutningene. For å forstå og evaluere beslutningene må en ta utgangspunkt i personellens forståelse av og kunnskap om situasjonen på det tidspunktet beslutningen ble fattet (Orsanau & Martin, 1998).



Figur 6 Skematisk oversikt over sentrale elementer i beslutningssyklusen (Collyer & Malecki, 1998; Endsley, 2006).

Figuren viser en overordnet modell der sentrale elementer i beslutningssyklusen er beskrevet. Beslutningstakerens «input» er informasjon som registreres fra omgivelsene. Informasjonen kan være visuell eller presenteres verbalt. Da mye av informasjonen formidles over samband eller fra ulike teknologiske plattformer vil det være et filter som kan endre eller stoppe biter av informasjon. I figuren er dette benevnt som «system interface». Informasjon tilgjengelig for beslutningstakeren er stimuli som passerer gjennom filteret. Beslutningstakerens «input» danner grunnlaget for den subjektive forståelsen av situasjonen eller situasjonsbevissthet (Collyer & Malecki, 1998; Endsley, 2006). Situasjonsbevissthet er så grunnlaget for beslutninger.

Situasjonsbevissthet kan beskrives som vår evne til på et gitt tidspunkt å oppfatte elementer i miljøet rundt oss samt å forstå elementenes betydning. Denne forståelsen er grunnlaget for å kunne forutse hva som skjer i nær framtid (Endsley, 2006). Studier i komplekse arbeidsmiljøer har avslørt at ufullstendig eller unøyaktig situasjonsbevissthet og mentale modeller kan resultere i menneskelige feil og ulykker (Saus et al, 2010; Saus, 2011).

Endsley (2006) beskriver en tre-nivå modell for situasjonsbevissthet der de ulike nivåene bygger på hverandre. Det mest grunnleggende nivået, nivå 1, omfatter deteksjon av kritiske signaler. Slike signaler kan være viktige informasjonselementer fra omgivelsene som trussel, informasjon fra samband mv. Nivå 2 innebærer en forståelse av situasjonen. Her vurderer en relevansen av informasjon relatert til et mål. Hvor kritisk informasjonen er, gyldigheten av den samt eventuelle avvik fra hva som er forventet. På nivå 2 tolkes informasjonen og

elementene integreres. For å gjøre dette må informasjon holdes i arbeidsminnet, med de begrensninger det innebærer. Nivå 3 beskrives som evnen til å forutsi status i nær fremtid. Her vil for eksempel jagerflygere forsøke å forutsi mulige utfall av en situasjon og konsekvensen av disse. Viktig i både nivå 2 og 3 er vurderingen av tidsaspektet. Situasjonsbevissthet er beskrevet som beslutningstakerens interne modell av virkeligheten og vil danne grunnlaget for videre beslutningstaking.

Høy situasjonsbevissthet er assosiert med gode beslutninger og lav situasjonsbevissthet er relatert til dårlige beslutninger (Saus, 2011). I operative settinger er ofte beslutningene basert på teamarbeid og det kan være nyttig å formidle forhold som ligger til grunn for velfungerende team, blant annet tillit og praksisfellesskap (Mayer & Gavin, 2005; Wenger-Trayner, 2015). Vektlegging av beslutninger i operative situasjoner er ofte begrunnet i et behov for handling. Beslutningene blir derfor foretatt for å iverksette en handling eller for aktivt å hemme en handling. Resultatet av handlingen evalueres (feedback) og fungerer som ny input i beslutningssyklusen. Når prosedyrer er overlært (drillet), kan en handling utløses nærmest automatisk av input (Standard operating procedures). Automatisering kan være funksjonelt da reaksjonstiden blir lav. Imidlertid kan automatisering også ha en uønsket side. Situasjoner som oppstår kan ha fellestrekk med problemet prosedyren er ment å løse, men være avvikende på kritiske detaljer. Det kan være funksjonelt for beslutningstakere som jagerflygere å trene på å oppdage avvik og vurderinger til tross for rask gjenkjennelse av situasjonen. Litt enkelt sagt, kan en påstå at prosedyrer er historie da de er basert på hendelser i fortiden. Lignende hendelser kan ha kritiske avvik fra disse (Saus, 2011).

2.9.1 Konsekvenser av stress

Studier referert av Orasanau (1997) viser at personer begår flere feil i oppgaveløsning under stress. Fokus rettes mot det sentrale i oppgaven og mer perifere forhold blir ignorert. Dette kan være en gunstig tilpasningsmekanisme, men kan også resultere i såkalt "tunnelsyn" (mental fiksering) i oppgaveløsningen. Arbeidshukommelsens kapasitet reduseres av stress og dette påvirker midlertidig lagring og manipulering av informasjon. Studier viser også at stress fører til skifte i strategier der hurtige løsninger blir foretrukket framfor nøyaktige løsninger (Klein, 1996). Mennesker under stress oppfører seg som om de er under tidspress selv når det ikke eksisterer tidsfrister. Andre strategiendringer som opptrer under opplevd tidspress er skifte av beslutningskriterier og forenklingsstrategier. En mulig forklaring på disse fenomenene er at økt fysiologisk aktivering (hjerterate o.l.) konkurrerer om ressurser og reduserer de kognitive ressursene tilgjengelig for å arbeide med oppgaven (Brun &

Kobbeltvedt, 2005).

Jagerflygere må derfor ha høy kompetanse både på den tekniske siden relatert til utstyr og prosedyrer, men også ha kunnskap om menneskelige aspekt ved oppgaven, hvilke stressorer som kan påvirke beslutninger og hvordan disse virker. I følge Cannon-Bowers og Salas (1998) er det ulike komponenter som kan være belastende i en operativ kontekst:

- multiple informasjonskilder
- utilstrekkelig, eller motstridende informasjon
- raskt skiftende, dynamiske scenarier
- harde fysiske forhold
- prestasjonspress
- tidspress
- arbeidspress, press på informasjonsbearbeidingskapasitet
- interferens via ulike støykilder
- ulike farekilder
- krav til team koordinering

2.9.2 Beslutningsfeil

I følge Klein (1993, 2000) er det tre årsaker til beslutningsfeil i operative settinger; *-mangel på erfaring, mangel på informasjon og mangelfull mental stimulering*. Mangel på erfaring kan forårsake feilvurderinger fordi beslutningstageren ikke har den riktige kunnskapen for å bygge en mental modell av virkeligheten og dermed en oversikt over muligheter for valg situasjonen innebærer. En ser her en klar sammenheng med manglende situasjonsbevissthet. Mangel på informasjon gjør at beslutningstakeren ikke har nok informasjon til å foreta et akseptabelt valg, noe som skaper manglende eller feil beslutninger. En mangelfull mental simulering av mulige resultat av ulike valg kan lede til dårlige og «feil» beslutninger. Urasanau og Martin (1998) gjennomførte en analyse av feil begått av flybesetninger og hevder at det i denne studien var fire årsaker til feile beslutninger. En årsak var tvetydighet i kritiske signaler som forårsaker vansker med å opprettholde situasjonsbildet. En annen årsak var underestimering av risiko. En slik underestimering av risiko var ofte basert på en overdreven tillit til at feil ikke kunne oppstå. Årsaken til at en slik holdning ble utviklet var at besetningen flere ganger hadde vært i lignende situasjoner uten at farlige eller kritiske situasjoner oppsto. Den tredje årsaken til feil var konflikt med tanke på mål. Ofte var det beskrevet som en konflikt mellom produktivitet og risiko, der organisatoriske faktorer vektla

produktivitet, noe som fikk overskygge risikovurderingen. Den siste årsaken til feil blant operative flymannskap var at konsekvensene ikke var forventet, noe som har en klar relasjon til situasjonsbevissthet og evnen til å forutse status i nær fremtid. Forutsetninger (eller kritisk signaler) endres og situasjonsbevisstheten må oppdateres, noe som kan være vanskelig og det blir problematisk å forutse mulige konsekvenser (Urasanau & Martin, 1998).

2.10 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet gjort rede for de teorier som vi mener er relevant i forhold til vår problemstilling. De ulike teoriene mener vi viser bredden og variasjonen i dagens moderne ledelsesforskning. I likhet med Bass mener vi at de ulike teorier ikke må forstås som motpoler til hverandre, men heller som ulike dimensjoner innenfor ledelsesaspektet. Vi mener å kunne se en sammenheng mellom de ulike ledelsesteoriene som vi har presentert, og mener at ledere vil kunne utvise lederstil/atferd som faller innenfor de ulike dimensjonene av ledelse. Enkelte ledere vil utføre laissez-faire lederskap som er ansett som den svakeste formen for ledelse, mens andre igjen vil praktisere transaksjons- og transformasjonsledelse som er ansett som mer effektive former for ledelse. Videre vil andre ledere igjen være så engasjerte i organisasjonen og medarbeiderne at de vil gi mer av seg selv i sin søken etter bedre resultater. De vil forsøke å utvikle sine ansatte til i større grad være selvledet og måten de gjør det på er gjennom å lede den enkelte til å oppdage sitt eget potensial og positivt påvirke sin egen tenkning og atferd. Denne prosessen kalles for superledelse. Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, har elementer fra ulike ledelsesformer. Det viktigste er at ledere på alle nivå i organisasjonen handler selvstendig og i samsvar med overordnede føringer. På den måten vil organisasjonen raskere kunne tilpasse seg omskiftelige omgivelser og i større grad utnytte den enkelte ansattes egenskaper. Basert på dette mener vi å kunne presentere en helhetlig ledelsesmodell som innehar og viser de ulike dimensjonene innenfor ledelse og hvordan de står i forhold til hverandre.



Figur 7 Helhetlig ledelsesmodell

Funnene vi har gjort i oppgaven har indikert at etablert praksisfellesskapet og graden av indre motivasjon i større grad enn lederskap, spiller en sentral rolle i utvikling av selvledelse blant jagerflygerne. Derfor har vi sett det som sentralt å redegjøre nærmere for disse to faktorene i teoridelen. Praksisfellesskap er hvor kunnskap blir konstruert gjennom praktisk aktivitet og er avhengig av domenet, fellesskapet og praksisen. Utviklingen av praksisfellesskapet kan være mer eller mindre bevisst, og de ulike møtene både formelle og uformelle bidrar til utvikling av kompetanse og ferdigheter som blir det felles repertoaret for deres praksis. For at dette praksisfellesskapet skal fungere må det ligge en grunnleggende motivasjon og gjensidig tillit i samarbeidet. Tillit er en forventning om at medarbeiderne vil handle i samsvar med normene til den gruppen vedkommende er en del av. Tillit kan med andre ord fungere som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll, og tillit gir grunnlag for større handlefrihet og dermed større fleksibilitet i organisasjonen. Schoorman et al (2007) mener at sterk fellesskapskultur, handlingsevne, omsorg og integritet er grunnleggende forutsetninger for samarbeid basert på tillit i organisasjonen. Innen forskning skilles det mellom rasjonell og relasjonell basert tillit. Mestringstillit er et annet aspekt som dreier seg om troen på egne ferdigheter. For å øke tilliten til egen mestring er det viktig å legge til rette for trinnvis mestring og sosial tilbakemelding på mestring. Det vil si gi vedkommende utfordringer tilpasset ferdighetsnivået, samt samhandling i fellesskap ref. praksisfellesskap. Dette skaper mestring og derigjennom mestringstillit både på det relasjonelle og instrumentelle plan. Indre motivasjon er atferd som er så givende i seg selv at ytre belønning og resultater får en underordnet betydning. Det som blir viktig i forhold til utvikling av indre motivasjon er reguleringen av utfordringer i forhold til egne ferdigheter.

I tillegg fant vi det naturlig å inkludere beslutningstaking i operative situasjoner, stress og beslutningsfeil da det er sentrale elementer i en jagerflygers hverdag og spesielt viktig i krig. Tidskritiske beslutninger er avhengige sanseinntrykkene (visuell eller verbalt) og situasjonsbevisstheten. Situasjonsbevisstheten kan beskrives som vår evne til å oppfatte elementer rundt oss og deres betydning. Denne bevisstheten er beskrevet som beslutningstakerens virkelighetsoppfatning og danner grunnlag for videre beslutningstaking. I operative settinger er ofte beslutningene basert på teamarbeid og da spiller forholdene tillit og praksisfellesskap en viktig rolle.

Stress spiller en sentral rolle i oppgaveløsning og i henhold til studier utført av Orasanau (1997) så begår personer under stress flere feil. Stress fører til tunnelsyn, arbeidshukkommelsen reduseres, hurtige løsninger foretrekkes og stressede personer føler et kontinuerlig tidspress. Disse forholdene er med på å forringe kvaliteten på beslutningene som

tas. Videre er det i følge Klein (1993) tre hovedårsaker til beslutningsfeil i operative settinger og det er mangel på erfaring, mangel på informasjon og mangelfull mental simulering. Mangel på erfaring kan medføre feilvurderinger da beslutningstakeren ikke har den riktige forståelsen av virkeligheten og hvilke valgmuligheter en har (situasjonsbevissthet). Mangel på informasjon innebærer at beslutningstakeren ikke har nok informasjon til å foreta et akseptabelt valg. En mangelfull mental simulering av mulige resultater av ulike valg kan lede til dårlige eller feile beslutninger.

3 Metode

Det metodiske arbeidet og valg av design er en viktig del av det å være forsker og valg av metode avhenger av hva man forsker på og hva man ønsker å få svar på. I vår studie har vi et ønske om å få kunnskap og forståelse for hvilken betydning lederskap og praksisfellesskap har for utvikling av kampklare jagerflygere i Luftforsvaret i Norge, dette både i nasjonal og internasjonal kontekst.

Vi vil i dette kapittelet gi en beskrivelse av hvilken tilnærming og metode vi har valgt for å få svar på problemstillingen.

Vårt ståsted for oppgaven er eksplorativ og fenomenologisk-hermeneutisk tilnærming og vi vil i det følgende redegjøre for disse begrepene. Videre vil vi også beskrive fremgangsmåten og den metodiske tilnærmingen til studien vår.

Vi har i vår oppgave valgt å gjennomføre kvalitative dybdeintervju, for å få svar på vår problemstilling. I årevis har det blitt diskutert hvordan kunnskap kan oppnås, og vi vil i oppgaven beskrive hvordan epistemologiske antakelser om kunnskap påvirker hvordan forskningsintervjuet oppfattes og gjennomføres. Forforståelse er blant annet sentralt i denne sammenheng. Kapittelet konkluderer med noen etisk betraktninger og en oppsummering.

3.1 Fremgangsmåte og valg av tilnærming

For å velge forskningsmetode må man se på problemstillingen og fenomenet man ønsker å forske på. Med bakgrunn i dette valgte vi en kvalitativ metode med bruk av dybdeintervju, fordi vi mente at dette ville skaffe oss best og mest informasjon om det vi ønsket å undersøke. Kvalitativ forskning er preget av betydelig følsomhet overfor konteksten den gjennomføres i. Man er ofte tett på dem man forsker på. Noe som gjør kvalitativ forskning spennende og intens, men som også gir spesielle utfordringer. For eksempel har vi vært innstilt på å måtte justere både prosjekt, handlinger og idéer idet vi skulle møte feltet for første gang. Vi hadde som utgangspunkt at det kunne hende at vi oppdaget at forholdene ikke var helt slik vi hadde tenkt på forhånd. Med bakgrunn i dette valgte vi derfor å legge datainnsamlingen relativt tidlig i prosjektet, for å kunne ha mulighet til å justere bruk av teori og perspektiver til det som fremsto som interessant i den empiriske analysen (Tjora, 2012).

Hvilken strategi vi valgte for å best kunne kartlegge virkeligheten når det gjaldt det vi ønsket å undersøke var også noe som vi måtte ta stilling til. Begrepene induktiv og deduktiv, brukes ofte i denne forbindelse. Med induktiv menes at man antar eller utvikler noen generelle sammenhenger ut i fra observasjoner av enkelttilfeller, eller fra empiri til teori. Med deduktiv

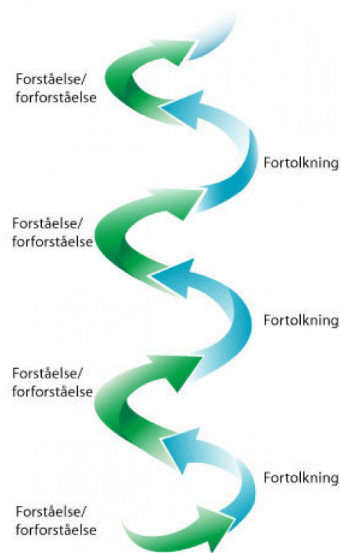
menes at man tar utgangspunkt i en generell regel og bruker denne til å forklare enkelttilfeller (Tjora, 2012; Jacobsen, 2005). Imidlertid finnes det også en tredje tilnærming som kalles *abduksjon*. Dette er en slags kombinasjon av de to forannevnte. Abduksjon har også like lange historiske røtter som de to forannevnte og opprinnelsen går helt tilbake til Aristoteles (Alvesson & Sköldberg, 2009). Abduksjon utgår også fra empiriske fakta som induksjon, men skiller seg på den måten at man tar hensyn til den teoretiske forforståelsen og blir dermed en mellomting mellom induksjon og deduksjon. Basert på dette og vår tolkning av begrepet vil vår tilnærming til oppgaven være abduktiv (Tjora, 2012; Jacobsen, 2005).

3.2 Den hermeneutiske spiral

Vi hadde i utgangspunktet tenkt å drive forskning på hvilken type lederskap som fremmet kampklare jagerflygere. Etter å ha transkribert alle intervjuene og begynt analyseprosessen, så vi at også at indre motivasjon og etablerte praksisfellesskap var viktige faktorer for å utvikle kampklare jagerflygerne. Etter gjentatte diskusjoner og prosesser oss i mellom, ble vi nysgjerrige på hva denne indre motivasjonen og praksisfellesskapet innebar, og hvilke forventninger flygerne hadde til både seg selv, sine kolleger og praksisfellesskapet. Som vi skrev innledningsvis hadde vi søkt og funnet ut at det hadde vært mye forskning på ledelse generelt men ikke opp mot jagerflygere spesielt. Noe som gjorde oss nysgjerrige på denne gruppen. Vi ble ikke mindre nysgjerrige når vi gjennom intervjuene fikk en innsikt og økt forståelse for hvordan både lederskapet og utviklingen av jagerflygere, er ganske så ulikt noe av det vi selv har erfart både som ledere og ansatte i og utenfor Luftforsvaret. Eksempelvis er lederstrukturen på skvadronene mer kompleks enn det vi begge har opplevd tidligere, og organisering av praksisfellesskapet ved skvadronene er også på mange måter spesiell. Noe som vi vil komme tilbake til og utdype nærmere i drøftingskapittelet.

Når vi skal forstå noe nytt – for eksempel en historie – begynner vi ikke på bar bakke. Vi bruker den kunnskapen vi allerede har (forforståelse) til å fortolke hva som skjer i historien. Etter hvert som historien beveger seg fram, glir opplysningene inn i forforståelsen vår. Når vi er halvveis inne i en historie, kjenner vi for eksempel navnene på figurene. På den måten er en fortolkning hele tiden et møte mellom deg og det du oppfatter. Gadamer (1999) legger vekt på at vi i vår forståelse og tolkning må la «saken selv framtre på sine egne premisser så langt som mulig». «Saken selv» kan i denne forbindelse assosieres med det fenomen man ønsker forståelse om. For å la «saken selv» framtre er dette avhengig av vår intuisjon, innsikt og bevissthet på egne fordommer og forforståelse.

Jacobsen (2005) påpeker at det er de sentrale detaljene som kan gi ny innsikt i en situasjon eller fenomen. Den kvalitative analysen ble på denne måten en veksling mellom de enkelte deler og en helhet, noe som kalles den *hermeneutiske metode*. Analysen har en ”spiralform” som også kalles den hermeneutiske spiral (ibid). En hermeneutisk spiral eller sirkel kan se slik ut:



Figur 8 Den hermeneutiske spiralen (Jacobsen, 2005:185).

Dreiningen vår fra fokus på kun lederskap til også å gjelde indre motivasjon og praksisfellesskap trenger ytterligere forklaring. Som man kan se av figuren som viser den hermeneutiske spiral så går man tilbake til utgangspunktet, det vil i vårt tilfelle si den informasjonen vi har fått gjennom intervjuene, og starter så forfra igjen med analyseprosessen, men med nye forutsetninger. Under arbeidet med teksten reviderer man forforståelsen og når frem til en ny forståelse. I løpet av de forskjellige gjennomlesningene og refleksjonene oss i mellom så vi informasjonen som helhet i et nytt lys, og vi fikk dermed øynene opp for nye nyanser; at praksisfellesskap og indre motivasjon var sterke drivkrefter for utvikling av selvledelse og prestasjoner hos jagerflygere, og ikke lederskapet isolert sett. Det var her snakk om en syklisk prosess, hvor vi igjen og igjen vendte tilbake til *den hermeneutiske spiral*. Denne fortolkningen eller forståelsestradisjon er et hermeneutisk fortolkningsprinsipp. Helheten forstås ut fra enkeltdelene og enkeltdelene ut fra helheten. Enhver fortolkning rommer fornyelse og kreativitet (Kvale & Brinkmann, 2009). Hvis vi kobler dette opp i mot abduksjonsbegrepet som vi har beskrevet tidligere, kan man hevde at abduksjonen også innebærer en hermeneutisk spiral. Det vil si at vi har en tolkning av fakta vi

har en forforståelse av, og tar spranget bort fra den rene faktadestilleringen, og i stedet bruker den teoriladede empirien (Alvesson & Sköldbberg, 2009).

Dette vil igjen si at empirien (funnene i intervjuene) og vår egen forforståelse av lederskap og en jagerflygers hverdag, blir fortolket underveis i analysen av det empiriske datamateriale og av teorien rundt dette.

3.3 Utvalgsprosess

Før selve datainnsamlingen kan skje, er det nødvendig å foreta et utvalg av enheter som skal undersøkes (Thagaard, 2009).

Når det gjelder størrelsen på utvalget er det en retningslinje innenfor kvalitativ metode at antall informanter ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptgående analyser (ibid). I og med at vår problemstilling er rettet mot en konkret og avgrenset gruppe, som er jagerflygere i det norske Luftforsvaret så valgte vi å velge ut tre informanter fra hver av de tre jagerflyskvadronene i Norge. Informantene ble valgt ut i fra at kriteriet om at de både hadde gjennomført trening og øving som jagerflyger og også hadde deltatt i internasjonale oppdrag. Dette medførte at de fleste hadde minimum 1000 flytimer, som har vært et kriterium for å delta i internasjonale operasjoner, og med et slikt erfaringsnivå har de også blitt valgt ut som ledere på ulike nivå ved skvadronene. Størrelsen på utvalget i vår studie, som totalt er ni jagerflygere fordelt på tre skvadroner, mener vi er tilstrekkelig for å kunne danne oss et godt bilde på hva jagerflygerne selv mener er styrende for deres prestasjoner. Dette sett ut i fra at ni flygere representerer ca 20% av de totale antallet operative jagerflygere ved jagerflyskvadronene. Det er ingen kvinner som i dag er operative jagerflygere ved skvadronene, utvalget er derfor bare menn i ulike aldre.

I enkelte intervjustudier vil det være hensiktsmessig å anvende mer enn en informantgruppe. Dette fordi det innenfor mange fagområder er viktig å få belyst hvordan ulike parter opplever situasjonen, noe som åpner for muligheten til å fange opp mangfold og nyanser. Vi har derfor valgt å velge ut informanter fra alle de tre jagerflyskvadronene i Luftforsvaret i Norge, slik at dette kan gi oss mulighet til å få et bredere perspektiv på ledelse av og praksisfellesskap hos denne gruppen, gjennom analyse og tolkning av det som informantene meddeler i intervjuene (Dalen, 2008).

I forkant av undersøkelsen ble det gitt ut informasjon til luftvingene og ved skvadronene om forskningsprosjektet vårt, og vi fikk i forkant av undersøkelsen godkjenning fra disse til å gjennomføre undersøkelsen. Det var frivillig for alle informantene å delta, og disse ble

kontaktet ut i fra de tidligere skisserte kriteriene basert på erfaring og ansvar på skvadronene. Vi vil utdype denne utvalgsprosessen nærmere i avsnittet som omhandler forskningsetikk.

3.3.1 Forforståelse

Forskerens forforståelse, blant annet formet av personlig bakgrunn, erfaring og politiske syn, vil kunne påvirke hvordan man former prosjekter med hensyn til tema, metode, valg av teori og analyse (Tjora, 2012:20).

I forskningsprosessen må forskernes forforståelse drøftes og problematiseres (Dahlberg et al, 2008; Lindseth & Norberg, 2004). Mer spesifikt hvilke tanker og refleksjoner vi som forskere har gjort oss og gjør, gjennom våre roller som offiser og tidligere offiser i Luftforsvaret. Holdningene og tankene som vi har til fenomenet vi ønsker å studere, basert på disse rollene, kan påvirke forskningen. Husserl (1999) refererer til «naturlige holdning», som betyr en ureflektert holdning som et forhåndsgitt grunnlag for alle opplevelser. Holdninger vi tar for gitt, men som gjør at vi ubevisst dømmer og forhåndsdommer fenomener (Lindseth & Norberg, 2004). Denne naturlige holdningen er også kalt forforståelse.

Forforståelse er et komplekst fenomen, med flere aspekter man må være klar over: historisk, kognitiv, sosial og emosjonell (Dahlberg et al, 2008). I tillegg til de rollene som allerede er nevnt, er vi som forskere også borgere og deltakere i ulike sosiale systemer, som er historisk og kulturelt forankret. Vi har også våre egne erfaringer, følelser og refleksjoner som mennesker. Noen av disse rollene vil kanskje bli delt av flygerne som vi har intervjuet, mens andre, vil ikke det.

Forforståelsen vår av de jagerflygerne som deltar i denne undersøkelsen, er at vi har møtt noen av disse i ulike sammenhenger både i og utenfor jobbsituasjon i Luftforsvaret. Men i og med at ingen av oss har flydd jagerfly selv, bortsett fra å ha vært passasjer, og heller ikke har tjenestegjort ved en jagerflyskvadron, er vår erfaring meget begrenset. Vi må imidlertid være bevisst at vår forforståelse av ledelse av jagerflygere kan være påvirket av den litteratur og de erfaringene vi har gjort forut for undersøkelsen. Til tross for vår forforståelse, ønsket vi å møte alle flygerne med et åpent sinn, og å tøyte fordommer og forutinntatthet. Ved å tøyte mener vi her å begrense vår personlige tro, teorier, og forutsetninger som kunne villedde forståelsen av mening og dermed begrense vår åpenheten i forskningen. Målet var å være åpen og å vise en respektfull holdning som skulle gjøre det mulig for fenomenet å presentere seg selv (Dahlberg et al, 2008).

3.3.2 Intervju og transkripsjon

I forkant av intervjuprosessen søkte vi Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) om godkjenning av gjennomføring av prosjektet, og fikk godkjenningen før vi gjennomførte noen av intervjuene.

Etter at vi hadde mottatt godkjenningen, ble hver deltaker intervjuet en gang, og varigheten på intervjuene var mellom en og to timer. Under intervjuene ønsket vi å snakke med informantene om erfaringer og historier knyttet til ledelse av dem, samt hvilke forhold som var med på å påvirke deres prestasjoner som jagerflygere. Svarene ble fulgt opp av utdypende spørsmål om ulike aspekter for å få en dypere forståelse. Eksempelvis gjennom spørsmål som «Kan du si mer om det ...?», «Hvis det skulle være noe som du spesielt har erfart og tenkt i situasjoner som... Hva kan det har vært?»

Det var viktig for oss å ha en bevissthet på hvordan vi spurte spørsmålene og på vår ikke-verbale kommunikasjon, samt også å være klar over hvordan våre holdninger og vår forforståelse kunne påvirke svar og resultater. Vi prøvde å ha en åpen og vennlig holdning og å unngå å uttrykke følelser rundt det som blir sagt, selv om vi kanskje følte på at ulike beskrivelser «traff oss» ut i fra egne opplevelser i Luftforsvaret.

Alle intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert i etterkant. Gjennom transkripsjon, ble dataene konvertert fra muntlig tale til skrevet tekst. De ble dermed noe redusert, ettersom menneskelige faktorer som tonen i stemme, kroppsspråk, og gester ikke kunne beskrives like nøyaktig som de ble opplevd av oss i intervjuene (Dahlberg et al, 2008; Ricoeur, 1976). Ikke-verbale former for kommunikasjon, som for eksempel latter, frustrasjon og rastløshet, noterte vi i egne notater fordi de beskrev følelsesmessig uttrykk under intervjuene, og var gode grunnlag for tolkningen av teksten (Lindseth & Norberg, 2004). Ingen opplevd erfaring fra en annen person kan bli helt fanget i språk eller karakterutskifter, men det er mulig å overføre betydningen av levd erfaring gjennom analyser og forståelse (Dahlberg et al, 2008; Ricoeur, 1976). Noe som vi etter beste evne prøvde gjennom våre analyser og forståelse rundt alt som informantene ga oss i intervjuene.

3.4 Det kvalitative intervju - undersøkelsens syv stadier

For å beskrive prosessen i undersøkelsen vår tar vi utgangspunkt i Kvale og Brinkmann (2009) sine syv faser i en kvalitativ intervjuundersøkelse. De syv fasene er: *tematisering, design, intervjuet, transkripsjon, analyse, verifikasjon og rapportering* (ibid). Vi vil i det følgende beskrive kort disse fasene i forhold til vårt arbeid med prosjektet.

3.4.1 Tematisering

Tematisering av intervjuprosjektet fant sted før vi startet selve prosjektet og dannet således grunnlaget for prosjektet før vi startet med det første intervjuet. Begrepet tematisering viser til formuleringen av forskningsspørsmål og en teoretisk avklaring av det undersøkte temaet. I forbindelse med planleggingen av intervjuet dreier dette seg om *hvorfor, hva og hvordan* (Kvale & Brinkmann, 2009). *Hvorfor* er å klargjøre formålet med studien. For oss var dette som nevnt tidligere at vi ønsket å forske på *ledelse av og prestasjoner blant jagerflygere*. *Hva* er å innhente forhåndskunnskap om det som skal undersøkes. *Hva og hvorfor* må være besvart før man kan bestemme seg for *hvordan* man skal gjennomføre og analysere intervjuet. Gjennom gode samtaler og deling av hverandres erfaringer og nysgjerrighet, samt lesing av litteratur om ledelse, fant vi relevante spørsmål til intervjuguiden som hadde god tilknytning til problemstillingen og det vi ønsket å forske på.

3.4.2 Design og planlegging

Å designe en undersøkelse omfatter å planlegge undersøkelsens prosedyrer, gjennomføring og analyse (Kvale & Brinkmann, 2009). I forkant av intervjuene utarbeidet vi en plan for gjennomføring av intervjuene, hvem som skulle intervjues, når osv. Vi sørget også for at utvalget, som tidligere beskrevet, representerte forskjeller i avdeling, erfaring og alder. For å få en best mulig forberedelse til intervjuene hadde vi utarbeidet vi en intervjuguide med åpne spørsmål som vi mente skulle gi oss svar i forhold til problemstillingen og det vi ønsket å forske på.

3.4.3 Intervjuing

Forskningsintervjuet er i følge Kvale og Brinkmann (2009) en interpersonlig situasjon, en samtale mellom to parter om et emne av felles interesse. I intervjuet skapes kunnskap i skjæringspunktet mellom intervjuerens og informantens synspunkter. Det semistrukturerte livsverden intervjuet søker å innhente beskrivelser av informantens livsverden med henblikk på å fortolke betydningen av de beskrevne fenomenene. Det har en rekke tema som skal dekkes, i tillegg til noen konkrete spørsmål. Det er samtidig preget av åpenhet når det gjelder endringer i rekkefølgen og formulering av spørsmål underveis, slik at man kan forfølge de spesifikke svarene som gis og de historiene informantene forteller (ibid).

Vår målsetting var å intervju tre jagerflygere med ulike erfaringsbakgrunn, stilling og alder fra hver av de tre jagerflyskvadronene i Norge. Det var skvadronene selv som ut i fra disse kriteriene valgte ut hvem som kunne delta i undersøkelsen, og informantene selv om avgjorde om de ønsket å delta. Dette for at vi ikke hadde kjennskap til hvem på skvadronene som

kunne tilfredsstillende kriteriene, og for at vi ikke ønsket å påvirke utvelgelsen ift hvem vi kjente og ikke, og på den måten kanskje kunne få et bias i utvalget.

I intervjuguiden hadde vi fokus på å ikke stille ledende spørsmål, men at intervjuene mer skulle forløpe som en samtale. Vi kjente noen av informantene fra før, noe som vi tenkte kanskje kunne være med på å prege intervjuene. Vi ønsket derfor i forkant av intervjuene, å være tydelige på formålet med samtalen og vår rolle under intervjuene. Vi har likevel i analyseringen av dataene vært oppmerksomme på at denne relasjonen kan ha vært med på å påvirke noen av svarene til informantene og at de kanskje holdt igjen på noen av svarene, eller ledet samtalen inn på andre tema. En styrke for oss var imidlertid at vi var to under intervjuene, noe som gjorde det lettere å korrigere retning under intervjuene og stille oppfølgingsspørsmål. Samt også fange opp eventuelle reaksjoner på spørsmålene hos informantene. Oppfølgingsspørsmål i intervjuene med bruk av *hvorfor* spørsmål var en god teknikk, som vi brukte flere ganger under intervjuene for å oppnå mer utdypende svar. Bruk av *hvorfor* spørsmål i et intervju kan bidra til dobbeltkretslæring (ibid). I tillegg brukte vi også flere ganger spørsmål som eksempelvis «*Hvis det skulle være noe.....?*» eller «*Hvis du skulle beskrive.....?*» Dette for å oppnå en bedre forståelse for refleksjonene rundt det som informantene beskrev, samt også få informantene til å reflektere over om det var noe mer de tenkte kunne være relevant i forhold til de forhold vi ønsket å få en forståelse om.

I forkant av intervjuene forsøkte vi å skape så uforstyrrede omgivelser som mulig for intervjuet, slik at vi ikke skulle bli forstyrret under intervjuet og også skjerme informantene så mye som mulig i forhold til påvirkning fra omgivelsene. Vi sjekket også alltid i forkant av hvert intervju at båndopptaker virket som den skulle, avtalte også hvem som skulle lede intervjuet og hvem som skulle lytte og notere underveis. Dette ga en god kontekst og struktur, og også et godt utbytte, hvor den som lyttet kunne legge merke til ekstra detaljer hos informanten underveis i intervjusituasjonen. For å kunne danne et best mulig grunnlag for intervjuguiden, gjennomførte vi et pilotintervju med en flyger forut for selve undersøkelsen som ikke skulle delta i undersøkelsen, og foretok noen små justeringer og endringer i intervjuguiden som vi så var nødvendige.

3.4.4 Transkribering

Transkribering er prosessen med å omdanne muntlig tale til tekst. På denne måten klargjør man intervjumaterialet for analysen. I kvalitativ forskningssammenheng snakkes det mye om kvaliteten på selve intervjusituasjonen, mens kvaliteten på transkripsjonen snakkes det mindre om. Dette er oversettelser fra tale til skriftspråk som krever en rekke vurderinger og

beslutninger. Et muntlig uttrykk på båndopptakeren kan være velformulert, men kan virke usammenhengende og preget av gjentakelser når det transkriberes direkte. Da man i muntlig talespråk ofte bruker lange setningskjeder vil man ved å sette punktum eller komma foreta en fortolkningsprosess. Tilsvarende kan gode skriftlige artikler være uegnet for høytlesning (Kvale & Brinkmann, 2009).

Med bakgrunn i at vi tenkte at vi ville få en økt grad av forståelse og refleksjon ved å gå nøye gjennom alle intervjuene, ønsket vi å foreta transkriberingen selv. Ved å transkribere selv lærte vi mye om egen intervjustil, og vi gjorde oss også tanker om sosiale og emosjonelle situasjoner i intervjusituasjonen (ibid). Der det var tvil om hva som blir sagt, eksempelvis på grunn av dialekt eller usammenhengende tale brukte vi støttenotater som vi har tatt underveis i intervjuet som hjelp i transkriberingen, samt også hverandre i tolkning av hva den enkelte av oss hørte. Det vi måtte være oppmerksomme på var faren for at vi kanskje allerede da kunne risikere å påbegynne meningsanalyse av det som hadde blitt sagt, før selve kodifiseringen og kategoriseringen av intervjuet ble foretatt. Alle dataene ble anonymisert og opptakene lagret forsvarlig, og vil bli slettet etter at oppgaven er levert og godkjent iht NSDs retningslinjer. De etiske refleksjonene og behandling av data er beskrevet og utdypet mer inngående i avsnittet som omhandler forskningsetikk.

3.4.5 Analysering

Man kan analysere intervjuer ut fra flere former. Dette kan være former som språk, mening eller på generell form (Kvale & Brinkmann, 2009). Det som er felles for flere av formene er at for å kunne analysere de transkriberte intervjuene må man begynne med å dele intervjuene opp i elementer eller kategorier. Litt enkelt forklart går koding ut på at man knytter et nøkkelord til en setning eller tekstavsnitt for senere å knytte det til en kategori. Dermed samler man ulike koder i kategorier som igjen blir knyttet opp i mot forskningsspørsmålene og problemstillingen (ibid).

I vår analyseprosess sorterte vi først det som kom frem i intervjuene i ulike kategorier. På denne måte kunne vi samle sitater og meninger som omhandlet de enkelte kategoriene og forskningsspørsmålene. I denne prosessen fremkom det flere ulike kategorier som vi fant så spennende at vi omformet både problemstilling og forskningsspørsmål, slik som beskrevet i kapitlet om hermeneutisk spiral, for å kunne forske videre og drøfte de spennende funnene vi hadde gjort.

Vår tilnærming til oppgaven kan som tidligere nevnt beskrives som abduktiv. Under kodingsprosessen identifiserte vi meningskategorier ut fra de innsamlede dataene (Charmaz, 2006). I følge Willig (2008) formes en kategori når forskeren samler sammen hendelser eller erfaringer som dukker opp fra datamaterialet, og disse hendelsene eller erfaringene som inkluderes i en kategori deler sentrale trekk og/eller karakteristikker med hverandre. Tidlig i kodingsprosessen var kodingen preget av å være relativt deskriptiv, men utover i prosessen fremsto kategoriene mer tolkende, forklarende, analytiske og meningsfulle (ibid).

Dataene ble delt opp, sortert, navngitt, og knyttet til andre segmenter i datamaterialet. Noe som gjorde kodingsprosessen til en konstant komparativ analyse fordi vi sammenlignet segmenter av data samtidig som vi avgrenset, knyttet forbindelser mellom, og integrerte kategorier (ibid). Vi beveget oss frem og tilbake mellom å identifisere, finne likheter og forskjeller mellom kategorier. Noe som gjorde at vi stadig identifiserte ny informasjon ut fra datamaterialet og fra teorien som utdypet de funnene vi gjorde.

Vi tok utgangspunkt i en dynamisk og aktiv utvikling av koder og kategorier for å definere hva som skjedde i dataene og for å forstå hva dette betydde (Willig, 2008). Dette innebar å arbeide inngående med ulike former for koding og kategorisering av datamaterialet. Den følgende presentasjonen av de ulike fasene i kodingsprosessen er kun skilt fra hverandre for å gi en oversiktlig presentasjon av hva som kjennetegner dem. I praksis var de ulike analysefasene nært knyttet sammen med flytende overganger, og de kunne også foregå parallelt og i ulik rekkefølge. Noe som innebar at vi gikk frem og tilbake i datamaterialet ved å dele opp, sortere, navngi og integrere dataene, samt identifisere kategorier og finne sammenhenger mellom dem. I denne prosessen ble vi også nødt til å være bevisst at vår forforståelse ikke skulle hindre oss i å finne ny informasjon, men heller bidra til at vi skulle være nysgjerrige og åpne opp for informasjon som vi ikke hadde noen formening og forståelse for på forhånd.

Åpen koding – innledende analyse. Den åpne kodingen av datamaterialet utgjorde den innledende og første fasen i analyseprosessen, og innebar at vi åpnet opp dataene for alle potensielle muligheter og retninger (Willig, 2008). Fokuset her var å dele opp datamaterialet i ulike segmenter for å få oversikt over bredde og variasjon i dataene. Dette innebar å lese detaljert gjennom dataene og undersøke datamaterialet nøye. I denne forbindelse kodet vi både avsnitt og setninger i hvert intervju. På denne måten delte vi opp datamaterialet i avsnitt og setninger, og gikk gjennom hver del for å forstå hva de indikerte eller handlet om. Gode spørsmål som vi benyttet her var for eksempel ”hva dreier dette seg om?” eller ”hva skjer her?”. Deretter beskrev vi handlingen i den kodede delen av datamaterialet ved hjelp av enkle

og presise koder som vi mente fanget meningsinnholdet i setningen eller avsnittet. Kodene definerte erfaringer, handling eller opplevelser som ble beskrevet av informantene i det transkriberte datamaterialet (ibid). Koden *annerledes kontekst* beskriver eksempelvis hvordan informantene opplevde det å utføre oppdrag i krigssituasjon kontra hjemme. Noen koder ble skrevet i ”in vivo”, basert på ord og uttrykk som informantene selv brukte (rådata), men de fleste kodene ble definert av oss (forskerdefinerte in-vitro koder) (ibid). Ulike utsagn i et avsnitt kunne for eksempel adressere flere poeng som senere ble delt opp i ulike kategorier, men hovedfokuset vårt i den åpne kodingen var å analysere hvert avsnitt for å trekke ut meningen i dem og gi dem en kode. Åpenhet relatert til hva datamaterialet presenterte ble i denne forbindelse viktig for å holde oss nær datamaterialet og for å fange opp nyanser, forskjeller og likheter i dataene. I følge Willig (2008) hjelper også en åpen holdning forskeren med å etterfølge nye idéer, og reduserer samtidig sannsynligheten for at forskeren baserer kodingen på forutinntatte oppfatninger av datamateriale.

Underveis i den innledende analysen av datamaterialet sammenlignet vi også koder slik at likheter og forskjeller i informantenes erfaringer og fortellinger ble tydeliggjort. Dette resulterte i at fenomener med like koder og innhold ble gruppert og tilegnet en kategori. Til kategoriene som ble identifisert i denne delen av analysen fant vi passende konseptuelle navn, som fanget bredden og variasjonen i kodene

Aksial koding. Dette steget i dataanalysen innebar å videreutvikle konseptuelle kategorier og relatere disse til subkategorier. Dette arbeidet innebar også en kontinuerlig sammenligning av koder og kategorier innbyrdes og med hverandre. På denne måten ble kodene og kategoriene mer og mer abstrakte. Sammenhengene i datamaterialet kom også tydeligere frem i denne analyseprosessen, fordi dataene ble gitt en konkret og helhetlig forklaring, ved at vi stilte dataene spørsmål som når, hvor, hvorfor, hvem, hvordan og med hvilke konsekvenser (Willig, 2008). Vi fant for eksempel en kategori som vi kalte *praksisfelleskap*. Denne kategorien avklarte og tydeliggjorde blant annet konteksten og metodene for utveksling av erfaringer og informasjon mellom jagerflygerne. Spørsmålene *når, hvem, hvordan, og hvorfor* ble eksempelvis vektlagt mer i utviklingen av denne kategorien.

Gjennom disse spørsmålsstillingene opplevde vi å både få ny innsikt og nye fortolkninger av datamaterialet. Dataene som vi hadde delt opp i den innledende analysen ble altså her satt sammen på nye måter og vi som forskere fikk dermed et mer oversiktlig overblikk over store mengder av datatranskripsjonene. På denne måten ble de undersøkte erfaringene og fortellingene utforsket nøye og gjennom dette ble også kategoriene og subkategoriene

utdypet. Den aksiale kodingen bidro til å konstruere et analytisk rammeverk til datamaterialet ved å organisere dataene (Kvale & Brinkmann, 2009; Willig, 2008).

Selektiv, fokusert koding og teoridannelse. Gjennom selektiv koding knyttet vi kategoriene og subkategoriene til teorier ved at vi organiserte dem rundt kjernekategori. En kjernekategori kan betegnes som fellesnevneren eller den røde tråden som går igjen i de utviklede kodene og kategoriene. På denne måten knyttet vi koder og kategorier sammen ved å integrere dem inn under et gjennomgående og overordnet tema. Analysen flyttet seg dermed enda mer fra deskriptive til teoretiske og abstrakte nivåer (Kvale & Brinkmann, 2009; Willig, 2008). Gjennom denne analysefasen identifiserte vi tre kjernekategori som var fremtredende som hovedtema i forskningsprosjektet vårt. Disse kjernekategoriene ble gitt betegnelsene *kompleksitet, utøvelse og praksis, og kontekstuelle forhold*. Alle hovedkategoriene har tilhørende underkategorier som vi vil beskrive nærmere i funn- og drøftingskapittelet vårt.

3.4.5.1 Fenomenologisk analyse

Dataene fra undersøkelsen av jagerflygernes erfaringer og historier ble i første omgang analysert i tråd fenomenologisk tilnærming. Målet var her å beskrive et fenomen uten tolkning, forklaring eller konstruksjon, hvor vi måtte være bevisst når det gjaldt å la vår forforståelse påvirke beskrivelsen og resultatene så lite som mulig. Det første steget var å være åpen og lytte nøye til intervjuene på lydbånd, og transkribere nøyaktig det som ble sagt. Andre steg var å lese transkripsjonene av alle intervjuene for å få en følelse av hele bildet, og å være åpen for alt som sto (Dahlberg et al, 2008). Det neste trinnet var å dele teksten inn i deler, også kalt meningsfulle enheter av Giorgi (2009). De meningsfulle enhetene var konkrete beskrivelser av informantens hverdagslige verden som hadde en mening i forhold til det fenomenet vi ønsket å studere (ibid), og det var i denne prosessen vi avdekket en rekke funn som vi fant utrolig spennende og som vi ønsket å fokusere på i den videre prosessen i oppgaven. Likheter og forskjeller ble reflektert over og underveis ble flere klynger av betydning synlige for oss (Dahlberg et al, 2008). Denne fremgangsmåten innebar for oss en konstant bevegelse mellom intervjuer og klynger, fra de enkelte delene til helhet og tilbake igjen. I dette arbeidet ble teksten gjennom reduksjon mer konsis, slik at essensen av det fenomenet vi ønsket å undersøke, ble synlig for oss som forskere. Noe som kan beskrives som en fenomenologisk tilnærming, hvor vi venter på at fenomenet skal bli synlig for oss

(Dahlberg et al, 2008; Kvale & Brinkmann, 2009).

3.4.5.2 Fenomenologisk - hermeneutisk analyse

Fenomenologisk-hermeneutisk analyse ble utviklet av Lindseth og Norberg (2004) og er basert på filosofien til Paul Ricoeur. Gjennom en tre-trinns analyse bestående av forståelse og å finne forklaringer for betydningen i dataene, kan en ny helhetlig forståelse dukke opp (ibid). Det første trinnet er å formulere det første inntrykket av teksten, og for vår del det empiriske datamateriale; den naive forståelse. Den naive forståelsen er en forforståelse som representerer den første, ureflekterte, spontane tolkning av fenomenet. Den formidler vår forståelse og vår følelsesmessige tilknytningen med livsverden gjennom fortellingene. Den naive forståelsen ble for vår del brukt aktivt i analysen av datamateriale, og tolkningen var allerede i gang under intervjuene av informantene, hvor disse fortalte sine historier som så ble transkribert til en tekst. Formålet med naiv lesing er å være åpen til det som blir fortalt og til teksten, for å få en følelse av helheten, og som kan fungere som en guide for den strukturelle analysen (ibid). Ifølge Ricoeur (1976) er innsikt i informantens intensjon utenfor vår rekkevidde, så den eneste måten å finne meningen på er å gjette. Imidlertid peker den naive forståelsen ut retningen for dette arbeidet. Under trinn to, strukturell analyse, har vi som forskere forsøkt å ta en mer objektiv og distansert tilnærming til det empiriske datamateriale og teorien rundt dette, i motsetning til den subjektive holdningen i den naive lesingen. Hele teksten har blitt lest og delt inn i meningsfulle enheter. Meningsfulle enheter kan være en del av en setning, en hel setning, en gruppe av setninger eller et avsnitt som uttrykker en bestemt mening. Disse ble først kondensert og deretter kategorisert i undertemaer som ble gjennomgått og vurdert, og kategorisert i temaer. De meningsfulle enhetene ble dannet med bakgrunn i vår naive forståelse, men i løpet av den strukturelle analysen forsøkte vi å se på teksten så objektivt som mulig. Prosessen fortsatte til den naive forståelsen, gjennom de strukturelle analysene ble så valid som mulig (Lindseth & Norberg, 2004). Valideringen viste noen ganger at våre første inntrykk av en tekst dukket opp fra en så objektiv analyse som mulig, mens andre ganger kunne den strukturelle analysen avdekke nye betydninger som vi ikke så i den første lesingen. Denne strukturelle analysen gjentok vi til vi følte at vår naive forståelsen av det vi ønsket å forske på ble validert. En utfordring knyttet til validering er at temaer kan være tvetydig og inneholder et flertall betydninger. Til tross for et flertall betydninger mener Ricoeur at noen tolkninger er mer sannsynlig enn andre (Geanellos, 2000).

Trinn tre er en helhetlig forståelse av informasjonen som teksten uttrykker. Vi som forskere prøvde å ha en så åpen holdning som mulig, og å kritisk reflektere over den naive forståelsen, den strukturell analysen, og relevant litteratur. Analyseprosessen var som en hermeneutisk spiral, som pendlet mellom helhet og del, og til slutt til en ny helhet, slik som vi har beskrevet mer inngående i kapittelet om hermeneutisk spiral. Litteraturen og intervjueteksten samhandlet med og belyste hverandre, og etablerte en ny forståelse, og en ny helhet. Den nye helhet ga oss en økt bevissthet og en dypere forståelse av fenomenet (Lindseth & Norberg, 2004). På denne måten ble vi som forskere gitt, i følge Ricoeur tolkningsteori, en fremgangsmåte for å utvikle intersubjektiv kunnskap. Analysen ga oss ny kunnskap og nye refleksjoner om ledelse av og prestasjoner til jagerflygere, og ga oss nye tanker, holdninger og nyanser vedrørende aspekter ved rollen som jagerflyger og ledere til jagerflygere.

Imidlertid vil alltid tolkningen være ufullstendig, forståelsen kan endre og utvikle seg. Der er i følge Geanellos (2000) ingen absolutt og uforanderlig kunnskap.

3.4.6 Verifisering

Innenfor samfunnsvitenskapene diskuteres troverdigheten, styrken og overførbarheten av kunnskap som regel i sammenheng med begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi har i oppgaven vår valgt andre kriterier enn *validitet og reliabilitet* for å bedømme forskningsresultatene troverdighet. Lincoln og Guba (1985) bruker kriteriene kredibilitet, overførbarhet, avhengighet og konfirmabilitet/bekreftbarhet for å vurdere troverdighet av kvalitativ forskning og disse erstatter begrepene intern og ekstern validitet, reliabilitet og objektivitet (Denzin & Lincoln, 1994). Vi vil i det følgende se på disse kriteriene opp i mot hva vi har gjort i vår oppgave.

3.4.6.1 Kredibilitet

Kredibilitet handler om i hvilken grad informantenes oppfatning av virkeligheten er forstått på riktig måte. Eller sagt på en annen måte at det har med forskningsresultatets konsistens og troverdighet å gjøre (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette betyr at innsamlingen av data må være gjennomført på en troverdig måte, og at man hadde fått tilnærmet det samme resultatet om man hadde gjennomført akkurat den samme undersøkelsen på samme måte to ganger, eller at en annen forsker hadde fått de samme resultatene (Jacobsen, 2005). Lincoln og Guba (1985) bruker syv teknikker for å oppnå kredibilitet; forlenget engasjement, vedvarende observasjon, triangulering, diskusjon og debriefing med andre forskere, negativ "case" analyse, kontroll av rådata og sjekking av funn, og fortolkninger hos informantene. I vår undersøkelse har vi vært bevisst vår kredibilitet i forhold til noen av disse teknikkene. Vi har til en viss,

men begrenset grad, inngående kjennskap til konteksten forskningen har foregått i, både som offiser og tidligere offiser i Luftforsvaret. Dette tenker vi bidro til å skape tillit og gjøre informantene komfortable i intervjusituasjonen, og at disse også kunne føle en trygghet rundt det å være åpen og ikke holde mye informasjon tilbake. Det at vi har deltatt på samme øvelser og har hatt samarbeid på flere arenaer med flygerne, gjorde også at vi hadde en god forutsetning for å kunne forstå konteksten som flygerne opererer i, noe som i denne sammenheng kan beskrives som en *vedvarende observasjon*. For å unngå unødvendige fortolkninger hos informantene unngikk vi å stille ledende spørsmål i intervjusituasjonen, for at selve intervjuteknikken ikke skulle påvirke svarene. Vi gjorde også nødvendige justeringer og endringer av intervjuguiden, etter å ha hørt på pilotintervjuet i etterkant av intervjuet. En fordel var også at vi gjennom vår erfaring fra å jobbe i Forsvaret kjenner «fagspråket» og terminologien som blir brukt av informantene under intervjuene. Noe som kunne ha vært en utfordring for noen som hadde kommet «utenfra».

Når det gjaldt diskusjon og debriefing med andre forskere som er en av Lincoln og Gubas (1995) teknikker for å oppnå kredibilitet gjorde vi dette fortløpende med vår veileder. Vi var observante på at våre subjektive oppfatninger og forforståelsen kunne påvirke de innsamlede dataene i tolkningen av intervjuene, og vi ønsket å motvirke denne utfordringen med å diskutere jevnlig med veileder og få han til kritisk å vurdere og utfordre det vi hadde gjort underveis i prosessen. Disse diskusjonene sammen med egne refleksjoner rundt denne tematikken mener vi har motvirket problemområdet med våre subjektive oppfatninger og forforståelse. Vi tror at dette har vært med på å redusere muligheten for at vi har gjort tolkninger ut fra egne synspunkt fremfor informantenes faktiske synspunkt.

3.4.6.2 Overførbarhet

Overførbarhet vil si at funnene fra en studie er relevante også i andre sammenhenger. Det er imidlertid ikke forskerne selv, men derimot den enkelte leser som avgjør om resultater fra en gitt undersøkelse er overførbare. For å gjøre studien overførbar er det viktig at forskerne gjør detaljert rede for innhenting og analyse av data, samt for den settingen eller sammenhengen data er innhentet i (Lincoln & Guba, 1985). Kvale og Brinkmann (2009) kaller dette generaliserbarhet og mener med det, i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres. Når det gjelder kvalitative metoder er det vanskelig å generalisere fra et utvalg til en større gruppe eller en annen populasjon. I kvalitative undersøkelser kan man enten generalisere fra et mindre utvalg enheter til et teoretisk nivå. Dette kalles også å gå fra empiri til teori. Den andre måten er å generalisere hyppigheten av et fenomen ut fra data på et mindre

utvalg, for så å uttale seg om det samme gjelder i en større populasjon av undersøkelsesenheter. Det siste kalles statistisk generalisering (Jacobsen, 2005). Det er således vanskelig å kunne overføre funnene fra vårt fenomen til å gjelde flygere av andre flytyper, eller til å gjelde andre kategorier offiserer i Forsvaret. Vi kan anta at studien kan ha interesse for andre personellgrupper og flygere, likevel hevder vi at det kanskje vil være vanskelig å trekke konkrete paralleller til andre personellgrupper enn jagerflygere.

3.4.6.3 Avhengighet

Avhengighet handler om i hvilken grad forskningen er avhengig av forskernes interesser, teoretiske overbevisning og tidligere forskningserfaring (Lincoln & Guba, 1985). Ofte kan veiledere og andre kolleger være et nyttig korrektiv i så måte, for å tilstrebe uavhengighet. Vi har hatt vår veileder som har fulgt oss i forskjellige stadier av forskningen og sett om vi har vært konsistente i undersøkelsene. Vi har også mottatt tilbakemeldinger underveis og justert i forhold til det.

3.4.6.4 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet vil si at man etterstreber at forskningsfunnene er basert på reelle data og ikke i forskernes personlige tolkninger eller konstruksjoner, og er ment å erstatte objektivitetskravet. Dette innebærer at en annen person som får tilgang til data skal være i stand til å rekonstruere hvordan forskerne har tolket dataene, samt komme fram til de samme konklusjonene (Lincoln & Guba, 1985). Kvale og Brinkmann (2009) hevder på sin side at bekreftbarheten ikke bare skal behandles som et separat stadium i forskningsprosessen, men berøre alle stadiene i intervjuundersøkelsen. Vi har fokusert på bekreftbarhet gjennom hele arbeidet med oppgaven. Dette gjennom at vi både har hatt en kritisk gjennomgang av alle resultatene på egen hånd, kontrollert de funnene og konklusjonene vi har gjort i undersøkelsen mot både veileder og andre jagerflygere som tidligere har vært flygere på skvadronene (Jacobsen, 2005). Vi vurderte også kontinuerlig i prosessen med å samle inn data, hvem vi intervjuet og om informasjonen virket troverdig. Videre vurderte vi kritisk de funnene vi gjorde, og om disse var reelle eller om de var våre konstruksjoner. Noe som vi også diskuterte underveis med veilederen vår som har forskerererfaring, og som dermed har vært gjennom slike metodiske problemer tidligere. Dette kaller Jacobsen (ibid) validering gjennom kontroll mot andre fagfolk.

3.4.7 Rapportering

Funnene fra intervjuene og metodebruken har vi ønsket å formidle i en form som overholder vitenskapelige kriterier, og som tar hensyn til undersøkelsens etiske sider, og som til slutt etter mange refleksjoner, diskusjoner og endringer har resultert i et lesbart produkt. Noe som er i tråd med det som Kvale og Brinkmann (2009) mener tilfredsstillende kravene til rapportering. Selve skrivingen har vært en skapende og kreativ prosess, hvor vi har lært mye, på tross av at det har vært visse formkrav måtte tilfredsstillende. Vi har vært oppriktig engasjerte og reflekterte gjennom hele prosessen, og vi kommer også til å presentere funnene til ledelsen ved de ulike avdelingene, og de flygerne som har deltatt i undersøkelsen, slik at disse kan bli mer bevisste på hvilke forhold som fremmer prestasjoner hos jagerflygerne, og utøvelse og effekt av både ledelse og praksisfellesskap. På denne måten håper vi at vi kan bidra til å skape ny kunnskap og at dette kan komme Luftforsvaret og den enkelte jagerflyger til nytte.

3.5 Forskningsetikk

I følge Kvale og Brinkmann (2009), er det viktig at forskere og intervjuere har kjennskap til mulige moralske problemer som kan oppstå i gjennom hele forskningsprosessen. Dette øker sannsynligheten for at det foretas reflekterte avgjørelser, samtidig som det retter forskernes oppmerksomhet mot eventuelle kritiske og følsomme tema, som det må tas hensyn til. I forkant av vår undersøkelse ble forskningsprosjektet godkjent av både NSD og av Luftvingenes jefene ved de Luftvingene som deltok i undersøkelsen. I tillegg til dette har vi både diskuterte og reflekterte rundt etiske hensyn og betraktninger gjennom hele forskningsprosessen, og vi har i arbeidet med oppgaven hele tiden vært opptatt av god forskningsetikk.

Jacobsen (2005) hevder at forskere hele tiden må vurdere konsekvensene av valg de gjør ut fra etiske prinsipper og vurdere gevinstene for undersøkelsen opp mot den belastning eller problem, som respondenter eller informanter kan bli utsatt for. Vi har gjennom hele prosessen vektlagt ivaretagelse av informantene gjennom både planleggingsfasen og gjennomføringen av forskningsprosjektet, samt under bearbeiding og analysering av datamateriale. De etiske hensynene vi har hatt fokus på er tilknyttet informert samtykke, frivillig deltakelse, konfidensialitet og anonymitet. Det ble i forkant av undersøkelsen sendt ut et informasjonsskriv til både ledelsen og den enkelte informant, hvor den enkelte selv avgjorde om de kunne tenke seg å delta i undersøkelsen. I tillegg fikk informantene før hvert intervju en ny orientering om hva dataene skulle brukes til, samt hvordan intervjuene skulle oppbevares og slettes. I tillegg ble det også i denne fasen informert om at det var frivillig å

delta, og at de kunne trekkes seg når de ville, -også i etterkant av intervjuet, hvis de skulle ønske det. Dette gjorde vi for å forsikre oss om at informantene hadde fått tilstrekkelig informasjon om prosjektet. Andre punkter som også ble gjennomgått var prosjektets formål og nytteverdi, samt at ingen institusjonell myndighet i Forsvaret ville få kjennskap til hvem som valgte å delta eller ikke. I tillegg informerte vi hvordan vi kom til å ivareta alle deltakernes anonymitet gjennom hele prosessen. Med bakgrunn i dette kunne deltakerne i prosjektet foreta en nøye vurdering om de ønsket å delta i forskningsprosjektet eller ikke, og alle ble bedt om samtykke ved å underskrive en samtykkeerklæring før intervjuene startet. Denne samtykkeerklæringen fungerte som en kontrakt mellom deltakerne i prosjektet og oss som forskere.

Datamaterialet i forskningsprosjektet er behandlet fortrolig, slik at informantenes identitet og personlige data ikke har blitt offentliggjort på noen som helst måte. Konfidensialitetshensyn ble vurdert i forhold til informantenes muntlige uttalelser (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette innebar at vi transkriberte intervjumaterialet slik at data som kunne identifisere deltakerne ikke ble avslørt. Vi hadde i tillegg under transkriberingen fokus på å være nøye med å gjengi utsagnene riktig, men vi har ikke benyttet noen navn, verken i studien eller i transkriberingen, slik at vi har etterfulgt det vi har lovet informantene. Vi har med bakgrunn i dette derfor valgt å omstrukturere noen av sitatene som vi har benyttet og presentert i drøftingen av de funnene vi gjorde i undersøkelsen. Valget om å omstrukturere sitatene fra ordrett tale ble i tillegg til å sikre anonymitet til informantene, tatt fordi det muntlige språket kan, i skriftlig form, fremstå forvirrende og fremstille informantene feil. I følge Kvale og Brinkmann (ibid) er en slik omstrukturering viktig fordi publisering av usammenhengende, repetitive og ordrette intervjutranskripsjoner kan gi en uetisk stigmatisering av bestemte personer eller grupper. I omformingsprosessen er altså sitatene omformulert, men meningsinnholdet er bevart og ivaretatt. For å sikre at meningsinnholdet er bevart, har informantene fått tilbud om å lese gjennom den delen av oppgaven hvor det er brukt sitat fra dem, og bedt dem godkjenne bruken av disse sitatene.

3.6 Forskernes refleksjon over eget ståsted og rolle

Som nevnt tidligere er det viktig at vi som forskere er og har vært refleksive i forhold til den forskningsprosessen som vi har gjennomført. Refleksivitet handler om at vi som forskere tar hensyn til og ser betydningen av våre roller i samhandling med informantene, de empiriske dataene og den forforståelsen vi bringer med oss inn i prosjektet (Richards, 2005). Det kan for

eksempel være måter å stille spørsmål på, forstå funn og presentere empiri til leseren (Willig, 2008). Det er altså viktig å være bevisst på hvordan vi som forskere kan påvirke meningskonstruksjonen gjennom alle fasene i forskningsprosjektet, fordi vi som forskere deltar aktivt og fortolkende i det som konstrueres sammen med intervjudeltakeren. Det at vi gjennom hele prosessen, også i skriving av oppgaven, har inkludert et eksplisitt fokus på refleksivitet, kan potensielt øke validiteten til de kvalitative funnene som intervjuene produserer (Richards, 2005).

Vi har gjennom hele forskningsprosessen diskutert og reflektert kontinuerlig over teoretiske, metodiske og empiriske aspekter. Også under selve intervjuprosessen inntok vi en refleksiv holdning, ved at vi stilte oppklarende og spesifiserende spørsmål underveis i intervjuet, for å få informantene til å utdype hva de mente hvis noe fremsto uklart for oss, eller hvis det var noe vi ønsket at de skulle utdype for at vi skulle få en økt forståelse for fenomenet de beskrev. På denne måten fikk også informantene selv anledning til å spesifisere den underliggende meningen med det de fortalte, i stedet for at vi som forskere fortolket skjulte meninger i analysen av datamaterialet. Det er likevel viktig å presisere at resultatene som presenteres i oppgaven, må forstås som vår interaksjon med det transkriberte datamaterialet. Kategoriene og meningene som presenteres blir dermed vår egen fortolkede forståelse av informantenes uttalelser og historier. Disse meningene og fortolkningene er likevel forankret i datamaterialet og informantenes livsverdener, og for å illustrere dette har vi presentert eksplisitte sitat fra informantene for å underbygge våre antakelser og tolkninger av datamaterialet.

Det at vi som forskerne har lang erfaring som ledere og offiserer i Forsvaret, mener vi kan være med på å øke vår forståelse av informantenes beskrivelser av deres livsverdener. Vi har imidlertid under hele prosessen reflektert over og vært bevisst at vår forforståelse har kunnet påvirke prosessen. Det at ingen av oss har jobbet ved en jagerflyskvadron, og heller ikke har jobbet direkte mot dette miljøet, gjør at vi likevel har en viss distanse til det vi har ønsket å forske på, og vi har i analysen av datamaterialet gått gjennom og analysert alle data med en åpenhet og nysgjerrighet med et ønske om å lære mest mulig om det fenomenet vi ønsket å forske på (Kvale & Brinkmann, 2009).

Vi har funnet lite litteratur på temaet for oppgaven, men i følge Corbin og Strauss (2008) er det mulig å bruke eksisterende teori som et konseptuelt rammeverk for å utvide, støtte opp om, forklare og utdype egne funn. I denne forbindelse er det viktig at vi som forskere har styrt analyseprosessen med grunnlag i selve datamaterialet, og ikke den eksisterende teorien. Dette har innebåret at vi som forskere har forholdt oss åpne til tema og kategorier relatert til det som

har kommet frem i datamaterialet, og ikke det som foreslås av eksisterende teori. Det at vi valgte å stille åpne spørsmål i intervjusettingen og også innta en åpen holdning i analysen av datamaterialet, har gjort at vi hele tiden har vært åpne for å ta i mot nye oppfatninger, forståelser og sammenhenger. Som nevnt tidligere i beskrivelse av den hermenutiske spiralen vi gjennom gikk i forskningsprosessen, så fikk vi gjennom analysen av det innsamlete datamaterialet ny forståelse for et fenomen som vi ikke var bevisst før vi startet prosjektet. I sammenheng med analyseprosessen av datamaterialet identifiserte med bakgrunn i denne et passende teoretisk rammeverk for å sette dataene inn i en konseptuell sammenheng. På denne måten inntok vi en åpen fremgangsmåte til allerede eksisterende teori, fordi vi tilpasset denne til det analyserte datamaterialet. Forskningsprosessen har dermed ikke blitt definert ut i fra et forhåndsbestemt rammeverk, men den har hele tiden holdt seg nær og vært forankret i dataene med datamaterialet som utgangspunkt. Som et resultat av dette ble oppgavens problemstilling ferdig formulert etter at hoveddelen av analyseprosessen og nedtegningen av det teoretiske rammeverket var fullført.

4 Empiriske funn og drøfting

I denne oppgaven har vi gjennom en prosessen, redegjort for i metodedelen, kommet fram til følgende problemstilling:

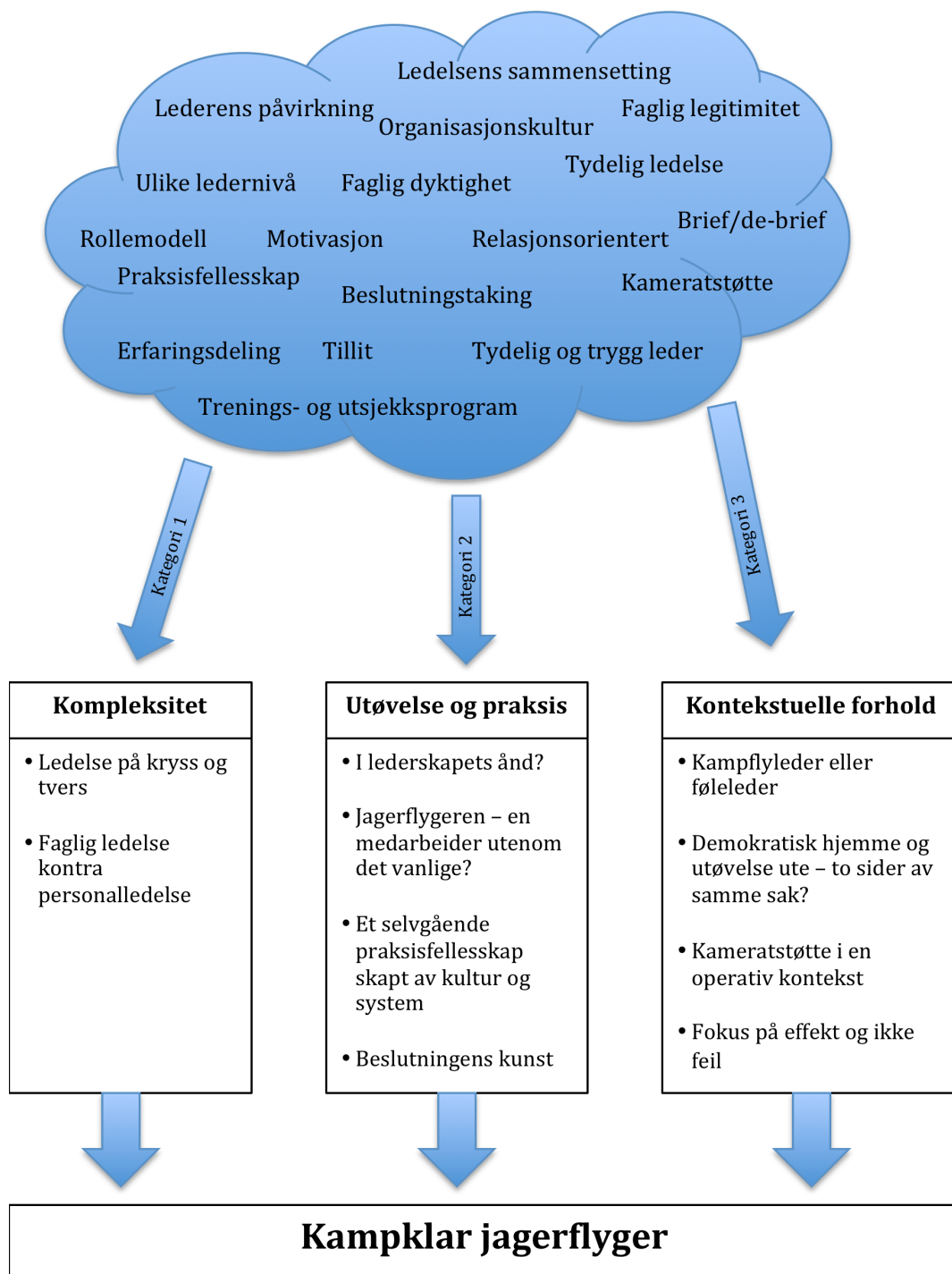
”Er det godt lederskap eller selvgående praksisfellesskap som bidrar til utvikling av kampklare jagerflygere?”.

For å få belyst denne problemstillingen så ønsket vi å se nærmere på følgende forhold:

1. *Hvilken betydning har kompleksiteten i lederskapet på skvadronen for utvikling av den enkelte jagerflyger?*
2. *Hvilken betydning har lederskapet for praksisfellesskapet på skvadronen?*
3. *Trening hjemme og utøvelse ute, to sider av samme sak?*

I analyseprosessen kom vi frem til flere forhold eller funn som beskriver en virkelighet, som før analysen ikke var tilgjengelig og forståelig for oss. Gjennom kodingen av intervjuene avdekte vi elementer eller nøkkelord som vi knyttet til ulike kategorier. Disse kategoriene knyttet vi så opp i mot vår problemstilling og forskningsspørsmål. De tre hovedkategoriene som vi har valgt å sortere funnene under er; *kompleksitet, utøvelse og praksis og kontekstuelle forhold*. I denne delen av oppgaven skal vi presentere og belyse funnene vi har gjort og undersøke sammenhenger mellom disse og teorien vi har presentert. Vi vil presentere funnene under de tre hovedkategoriene som angitt ovenfor.

Figuren på neste side viser en grafisk framstilling av utledning av de sentrale funn eller nøkkelord til tre hovedkategorier som vi mener er sentrale i forhold til funnene. Samt hvordan vi har valgt å drøfte disse funnene i oppgaven.



Figur 9 Grafisk framstilling av metodisk tilnærming

4.1 Kompleksitet

Forsvaret og jagerflyskvadronene har en hierarkisk oppbygning, men hvilke faktorer i lederskapet på skvadronen er det som har betydning for hvordan ledelse blir utøvd? Vi mener å ha funnet noen interessante aspekter som tyder på at det er en kompleksitet i lederskapet på en skvadron som påvirker utviklingen av den enkelte flyger. I dette avsnittet vil vi se nærmere på hvordan skvadronene er organisert og de ulike ledernivåene, samt faglig ledelse kontra personalledelse. Selv utøvelsen av lederskapet vil vi utdype nærmere i neste kapittel som omhandler utøvelse og praksis.

4.1.1 Ledelse på kryss og tvers

Jagerflyskvadronene skal som tidligere nevnt styrkeprodusere og opprettholde kompetanse, kapasitet og evne blant jagerflygerne til å ivareta nasjonale og internasjonale oppgaver. Så hvordan utøves den daglige ledelsen på skvadronen?

Fokuset er i hovedsak på å skape kampklare flygere ved å gjennomføre trenings- og utsjekksprogrammet som ligger til grunn for å være kampklar. De to jagerflyskvadronene er organisert som en skvadron eller avdeling på hver sin hovedflystasjon lokalisert som luftving på henholdsvis Bodø og Ørlandet. Skvadronene er organisert i grovt likt, men skvadronen på Ørlandet er organisert med en noe større stab enn skvadronen i Bodø. Dette innebærer at skvadronen på Ørlandet er mer selvstendig i planlegging enn det skvadronen i Bodø er, som i større grad må benytte ressurser tilhørende luftvingen ved større aktiviteter. I utgangspunktet har ikke dette noen innvirkning på hvordan skvadronen utdanner sine jagerflygere.



Figur 10 Organisasjonstabell 338 Skv (Luftforsvarsstaben, 2011)

Organisasjonstablået over viser hvordan er skvadron er organisert med skvadronssjefen på toppen, nestkommanderende (NK) med stab og operasjonsstøtte og underliggende vinger eller avdelinger. De ulike vingene har ulike fokus og ansvarsområder. TACSTAN står for taktikk standardisering og er ansvarlig for å utvikle og følge opp taktikker som det skal trenes på. I tillegg er de ansvarlig for å følge opp og godkjenne trenings- og utsjekksprogrammet som alle flygere trenes og kvalifiseres etter. De andre vingene har fordelt ansvar slik at de har forskjellige ansvarsområder som luft-til-luft, luft-til-bakke og lignende. På den måten blir de ulike vingene ansvarlig for gjennomføring av trening innenfor sitt ansvarsområdet. Selv om vingene har ulike ansvarsområder så trenes alle flygerne innenfor alle roller, men de har et spesielt fokus på å legge til rette for gjennomføring av egen vings rolle. Felles for de ulike vingene er at de har en vingsjef som fungerer som mellomleder for et antall flygere.

Måten skvadronen er organisert skulle tilsi at kommandoforholdet er tydelig med skvadronssjefen, nestkommanderende og vingsjef. Likevel fikk vi gjennom intervjuene inntrykk av at flygerne i større grad enn antatt blir påvirket i forskjellig grad og på kryss av de ulike ledernivåene og vingene.

”Sjefen driver skvadronenes virksomhet utad på en måte, tar seg av alle de ledelsesbitene fra skvadronen utover, mens NK har ofte et mer innover rettet fokus.”

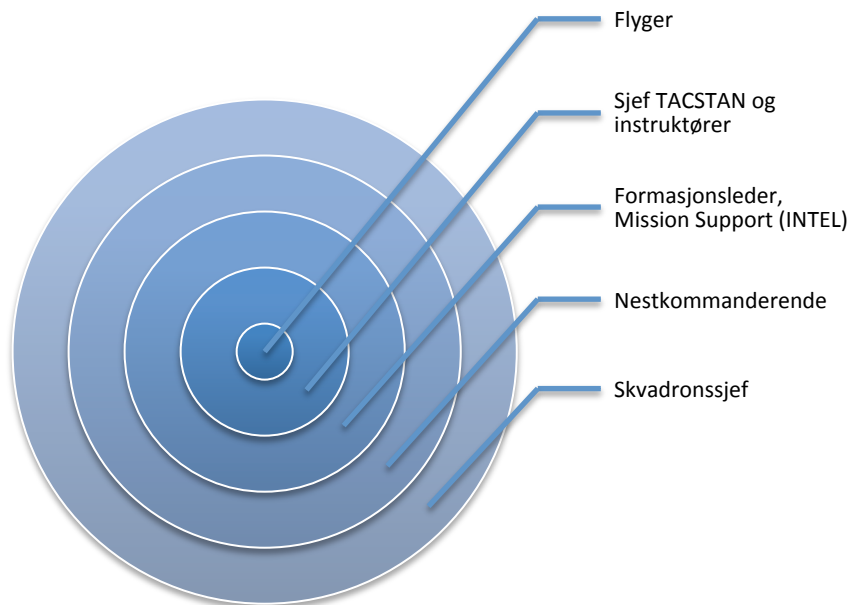
Informantene gir inntrykk av at skvadronssjefen har et utadrettet fokus, mens nestkommanderende har et innadrettet fokus. Slik at nestkommanderende er den som i hovedsak sørger for den daglige driften av skvadronen. I tillegg blir det sagt at sjef TACSTAN vingen er den som er ansvarlig for utviklingen av taktikker og sammen med de andre instruktørene er ansvarlig for trenings- og utsjekksprogrammet til flygerne. På den måten så har vedkommende en sentral rolle i forhold til utviklingen av den enkelte flyger på skvadronen.

”Sjef TACSTAN det er piskeren. Det er han som deler ut mest tilbakemeldinger til de andre på skvadronen om hva som ikke er bra, hva som må bli bedre og som gir skryt når ting er bra.”

Videre så er de ulike vingsjefene mellomledere for de ulike flygerne og dermed den nærmeste foresatte til dem. Som nærmeste foresatte er det naturlig at det er de som har den største

interaksjonen med underlagte flygere. Likevel fikk vi inntrykk av at dette i utgangspunktet ikke er tilfelle, da det til stadig veksles på hvem det er som er formasjonsleder.

Formasjonsleder er den flygeren som er ansvarlig for planlegging, gjennomføring og evaluering av flyturen. Denne funksjonen rulleres det på blant alle flygere som har minimum utsjekk som vingman, da det krever et minimum av treningsgrunnlag. På den måten varierer den taktiske ledelsen fra flytur til flytur. Dette innebærer at det ikke er en enhetlig og fast ledelse på skvadronen. Skvadronssjefen har det formelle lederansvaret på skvadronen, men gjennomfører tilsynelatende i liten grad den praktiske utførelsen. Dette er i større grad overlatt til nestkommanderende og spesielt sjef TACSTAN.



Figur 11 Skjematisk fremstilling av påvirkningsforholdet til den enkelte flyger

Figuren fremstiller hvem og i hvor stor grad de ulike aktørene på skvadronen påvirker den enkelte flyger. Figuren kan forstås slik at de lengst vekk fra flygeren påvirker i mindre grad enn de som står flygeren nærmest. Det vil si at skvadronssjefen påvirker i mindre grad den enkelte flyger enn sjef TACSTAN og instruktørene. Det figuren ikke får frem er at skvadronssjefen til tider innehar rollen som formasjonsleder, slik at han til tider påvirker flygeren mer enn bare i regi av den formelle leder rollen. På den måten vil det være en variasjon i hvor stor grad vedkommende påvirker flygerne på skvadronen. Hvor mye skvadronssjefen flyr og blant annet innehar formasjonslederen rollen er i følge informantene personavhengig. Derimot vil sjef TACSTAN og instruktørene ha stor påvirkning, da de

gjennom sin rolle og funksjon både setter premissene for hva det skal fokuseres på i forhold til trenings- og utsjekksprogram, godkjenning av utsjekker og i form av å være formasjonsleder. På den måten vil de ha stor påvirkning på den enkelte flyger.

Den store variasjonen i hvem det er som utøver ledelse på skvadronen betyr i realiteten at ledelsen utøves på kryss og tvers i forhold til rolle og funksjon. I følge Eriksen et al (2003) er en av forutsetningene for å innføre selvledelse, nemlig at medarbeiderne har høy kompetanse i forhold til sine arbeidsoppgaver. Ved at ledelsen på skvadronen utøves på denne måten så gis det tillit til at flygerne selv har de viktigste kunnskapene for å gjøre jobben og dermed er i stand til å planlegge, gjennomføre og evaluere arbeidet sitt på en uavhengig og effektiv måte. Utfordringen derimot med denne type ledelse er at det kan være uklart hvem som er den reelle lederen, spesielt for de yngre flygerne som gjerne ikke er like selvstendige og kjent med strukturen på skvadronen. En av informantene uttrykte det på følgende måte:

”Men det er ofte slik at folk står veldig fritt på skv, slik at det er veldig fritt og uklart hvem som er sjefen. Ofte at personer kommer direkte bort og ber meg fikse dette. Rett før jeg dro ned hit så fikk jeg en oppgave som jeg måtte bli ferdig med før torsdag og dette skjer hele tiden. Ganske uklare linjer, ting kommer ikke fra min sjef eller gjennom min sjef. Det kommer fra siden, andre eller utenfor skvadronen.”

Det er dermed viktig og spesielt blant de yngre flygerne at skvadronsledelsen er oppmerksom på at denne formen for utøvelse av ledelse kan ha en del utfordringer tilknyttet seg som de må være oppmerksom på. Hvis ikke vil det oppleves som utydelig hvem det er som er lederen og det kan oppstå uformelle ledere på skvadronen som kan undergrave ledelsen og påvirke flygerne negativt. Dermed blir det viktig at selv om den praktiserende ledelsen utøves på tvers av ledelsesnivåene så er ledelsen eller skvadronssjefen ikke for passiv eller fjern fra planlegging av arbeidsoppgavene til flygerne på skvadronen. Eriksen et al (2003) påpeker nettopp at en av utfordringene til en leder blant selvledede medarbeidere vil bestå i hvordan man kan være inspirator uten å virke kontrollerende på medarbeiderne.

Hvis det er uklarheter eller uenighet i hva målet til skvadronen er så vil det kunne oppstå varierende føringer. I følge Manz og Sims (2001) er det sentralt at lederen framstår som tydelig i forhold til overordnede målsettinger og retning. Dette gjør det mulig for de ansatte å kunne fastsette egne mål som er i samsvar med organisasjonens mål. Derfor blir det essensielt

at ledelsestrioen på skvadronen bestående av sjef, nestkommanderende og sjef TACSTAN er samkjørte og enige om skvadronenes mål og retning. Sett i forhold til hvordan skvadronen utøver ledelse på så sammenfaller dette i stort med selvledelsesteori. I selvledelse så overføres mer kontroll og myndighet til medarbeiderne, mens lederne i større grad skal ha en mentoringsrolle hvor en tilrettelegger, veileder og inspirerer (Eriksen et al 2003).

På den måten vil skvadronssjefen kunne ha et utadrettet fokus og samtidig være trygg på at flygerne på skvadronen regulerer seg selv i forhold til skvadronens mål og er ansvarlige for arbeidet i vid forstand. I tillegg vil den praktiske ledelsen som utøves av formasjonslederen være en form for selvstendighet eller autonomien som er en forutsetning for innføring av selvledelse. Gjennom personlig selvstendighet vil en i større se på seg selv som opphav og aktør i stedet for reaksjon eller brikke. På den måten vil de i større grad oppleve reelle valg når det kommer til tilpasning av egen atferd (Martinsen 2004).

Gjennom intervjuene har vi inntrykk av at måten det ledes på ikke er en bevisst handling, men heller som en følge av systemet på skvadronen. Hvordan de har organisert hverdagen på skvadronen med ledelse på tvers av roller og funksjon, formasjonsleder for hver flytur og gjennomføring av brief og debrief. Alt dette er satt i system og utgjør dermed hverdagen på skvadronen. I litteraturen blir dette referert til som praksisfellesskap. Læringen oppstår i samspillet mellom individet og fellesskapet, og læringspotensialet ligger i den innsikten og kunnskapen man konstruerer og oppnår gjennom aktiv deltakelse i det sosiale fellesskapet (Wenger, 1998). Formålet med dette praksisfellesskapet er å utvikle den enkelt flygers ferdigheter og kompetanse, gjennom at flygerne deler et gjensidig engasjement hvor de utveksler kunnskap og deler erfaringer ved at fellesskapet diskuterer, reflekterer og hjelper hverandre (Wenger, 2000; Wenger & Snyder, 2000). Vi vil komme nærmere tilbake til dette i neste kapittel.

4.1.2 Faglig ledelse kontra personalledelse

Til nå har vi sett at ledelse utøves på kryss og tvers blant flygerne på skvadronen. Det er flere ulike personer rundt flygerne som påvirker og former dem i rollen som flyger. Som vi tidligere har vært innom så er skvadronssjefen den som er overordnet ansvarlig for at rammefaktorene er til stedet slik at det er mulig å skape kampklare flygere. Hva er det

jagerflygerne verdsetter hos lederne på skvadronen? Er det administrativ personalledelse eller er det operative kampledere?

I intervjuene kom det også fram at det i stor grad er de som er faglig dyktig som blir ansett som ledere. Det er de som kan faget best som det i størst grad festes tillit til og som nyter størst respekt hos flygerne. En av informantene uttrykte det på følgende måte:

”Det er de som er flinkest og som kan mest som blir sett på som naturlige ledere. Dem som er faglig best som blir mest hørt på.”

Av den grunn blir det viktig at skvadronssjefen er faglig dyktig og ikke bare dyktig i utøvelse av lederskap og personalledelse, men virkelig dyktig i håndverket som flyger. Dette er et motsetningsforhold i forhold til selvledelsesteori som tilsier at medarbeiderne er de som har høy kompetanse i forhold til sine arbeidsoppgaver, gjerne høyere kompetanse enn sin formelle leder på arbeidsområdet (Eriksen et al 2003). En skvadronssjef må dermed inneha nok faglig kompetanse for å få den legitimiteten som leder blant de ansatte på skvadronen. Hvis ikke vil skvadronssjefen kunne ende opp med å ikke ha tillit blant flygerne på de beslutninger og valg han tar. Dette innebærer at skvadronssjefen må sette av tid og energi på å holde seg operativ på faget i tillegg til utøvelse av ledelse på skvadronen. En av skvadronssjefene uttrykte dette aspektet på følgende måte:

”Jeg har brukt ufattelig mye tid på å komme tilbake i cockpiten. Det å bruke mye tid på å komme tilbake til håndverket har vært viktig for meg som skvadronssjef.”

Det å være faglig dyktig blir med andre ord sett på som viktig av alle på skvadronen, både jagerflygerne og skvadronssjefene selv. Hvor grensen går for hva som er ansett som nok faglig kompetanse får vi ikke et tydelig bildet av, men det blir sagt at den faglige kompetansen må være tilstrekkelig til at de har tillit de beslutninger som skvadronssjefen tar.

”En leder som da skal være øverste myndighet i avdelingen, men som ikke da har nok kompetanse innen håndverket mister tillit.”

Skvadronssjefen må dermed kunne faget eller håndverket nok til at flygerne på skvadronen har nok tillit til at beslutningene han fatter er gode, uavhengig om beslutningene dreier seg om

administrative eller operative forhold. Det er nærliggende å tro at den faglige tyngden kun er gjeldende i forhold til operative beslutninger, men vi oppfatter det som vesentlig innenfor alle aspekter av ledelse på skvadronen. Alt fra administrativ til operativ ledelse. Grunnen til hvorfor faglig kompetanse blant lederne er viktig er i følge Mayer og Gavin (2005) effekten eller evnen det har på tillitmottakeren. Gjennom å ha ferdigheter, kompetanse og påvirkningskraft i organisasjonen vil påvirke handlingsevnen når det gjelder tillitsverdighet. Slik at den faglige kompetansen og de ferdigheter ledelsen på skvadronen har innen det fly operative blir viktig i forhold til den påvirkningskraft de har ovenfor skvadronen. Schoorman et al (2007) sier også at tillit mellom ledere og medarbeidere er mer effektive enn tradisjonelle styringsvirkemidler. Tillit mellom ledelse og medarbeidere gjør at man ikke trenger ytterligere informasjon rundt de valg som blir tatt og man vil handle i samsvar med dem. Uten å bruke unødige ressurser på å etterprøve om de beslutninger som er tatt av ledelsen er de riktige for organisasjonen (Mayer & Gavin, 2005). Slik at faglig kompetanse og ferdigheter hos ledelsen blir utrolig viktig, da det inngir til tillit og tiltro til de beslutninger som blir tatt både administrativt og operativt.

Det er nærliggende å spørre i denne sammenheng hvor viktig blir det at skvadronssjefen besitter den faglige kompetansen og ferdighetene, med tanke på at han har et utstrakt utadrettet fokus? En av skvadronssjefene redegjorte for forholdet mellom sjef og nestkommanderende på følgende måte:

”Hvis du skal ha en skvadronssjef som er god til å fly, så må han ha en dypt strukturert NK som kan fange opp slakket. Eller så kan du ha en romslig skvadronssjef som kanskje ikke er så god til å fly, men en NK som er dyktig til å fly.”

Det er med andre viktig at det eksisterer en balanse i ledelsen på skvadronen, hvor en av partene er dyktige på det faglige i forhold til å fly mens den andre i større grad ivaretar det administrative ansvaret. Det er nærliggende å tro at bakgrunnen for dette er at det administrative på skvadronen krever en tilstedeværelse og fokus som er vanskelig å kombinere med at begge (sjef og nk) er like opptatt av å være og holde seg faglig dyktig. Derfor bør det være en balanse i ledelsen hvor det er en fordeling av administrativ og operativt ansvar. Utfordringen med en slik arbeidsfordeling er i de tilfeller hvor sjefen har det administrative ansvaret og dermed kan miste troverdigheten i de tilfeller hvor han går inn og tar avgjørelser av operativ karakter. Dette kan føre til at sjefen ikke har den

påvirkningskraften ovenfor flygerne på skvadronen og dermed ikke har tillitsverdighet. I forhold til Mayer og Gavin (2005) påvirker dette handlingsevnen til skvadronssjefen og derigjennom tilliten han har ovenfor de ansatte på skvadronen. Dette sett i lys av hvor viktig informantene mener at skvadronssjefens faglige kompetanse og ferdigheter er i forhold til anseelse på skvadronen. Et annet viktig aspekt i denne sammenheng er skvadronssjefens betydning som leder på skvadronen. I selvledelsesteori er det av avgjørende betydning at lederen tilrettelegger, veileder og inspirerer medarbeiderne. For å få til dette krever det at lederen har kompetanse på arbeidet til sine medarbeidere. Hvis ikke vil det være vanskelig å skulle tilrettelegge og veilede for hvordan den enkelte medarbeider skal kunne bli selvstendig i utførelsen av arbeidet (Martinsen, 2004). Videre er det i forhold til superledelse viktig at lederen er dyktig til å lede seg selv, for på den måten å gi opplæring i selvledelse til sine ansatte (ibid). Dette innebærer at skvadronssjefen bør ha en viss kompetanse og ferdigheter i det fly operative håndverket, slik at det er mulig å gi flygerne den støtten og veiledning som de trenger for å bli gode jagerflygere. Hvis ikke vil skvadronssjefen ha utfordringer i forhold til å skape de rammefaktorene som er viktige for å utruste de ansatte til å bli selvstendige og selvregulerende flygere. I tillegg påpeker Bass (1998) at en inspirerende leder kan utgjøre forskjellen mellom seier og tap i krigssituasjoner. Ved å være et forbildet for sine ansatte som de beundrer, respekterer og stoler på så vil de i større grad identifisere seg med lederen og ønske å kopiere hans væremåte. Av den grunn blir det også viktig at skvadronssjefen har en faglig tyngde som kan benyttes til å være en inspirasjon for sine medarbeidere.

4.1.3 Oppsummering og delkonklusjon

I dette avsnittet har vi sett på hvilken betydning kompleksiteten i lederskapet på skvadronen har for utviklingen av den enkelte flyger.

Vi har sett at måten skvadronen er organisert på skulle kunne tilsi klart hvem som bestemmer og hvordan flygerne på skvadronen blir påvirket. Likevel gir informantene inntrykk av at det er en variasjon i hvem som bestemmer og hvordan de blir påvirket. Skvadronssjefen blir sagt å ha utadrettet fokus, mens nestkommanderende har et innadrettet fokus. Sjef TACSTAN og de ulike instruktørene har en mye mer sentral og direkte påvirkning på den enkelte flyger en det man skulle tro. I og med at de setter premissene for trenings- og utsjekksprogrammene, godkjenner utsjekker og til tider innehar rollen som formasjonsleder. I tillegg har operasjonsstøtten en sentral rolle i tilrettelegging av den enkelte flygers flytur. På den måten kan det sies at den enkelte flyger blir påvirket av en rekke ulike personer i og med at ledelse

på skvadronsnivå utøves på kryss og tvers. Måten ledelse utøves på inngir til tillit blant flygerne gjennom at de har den viktigste kunnskapen til jobben og dermed kan planlegge, gjennomføre og evaluere arbeidet sitt på en uavhengig og effektiv måte. Utfordringen ved denne type ledelse er spesielt blant de yngste flygerne uklarheter om hvem den reelle lederen er. Slik at det blir viktig at skvadronsledelsen å være oppmerksom på dette og ikke er for passiv eller fjern i forbindelse med planlegging av arbeidsoppgaver til flygerne på skvadronen.

Videre kom det fram at flygerne i stor grad verdsetter faglig kompetanse blant ledelsen på skvadronen. Dette på grunn av at det er de som kan faget best som det i størst grad festes tillit til, nyter respekt blant flygerne og som får legitimitet på skvadronen. Gjennom ferdigheter, kompetanse og påvirkningskraft oppnår ledelsen en tillitverdighet som er sentral hos flygerne på skvadronen. Av den grunn blir det sentralt hos lederskapet på skvadronen at det er en balanse hvor mellom den faglige og administrative kompetansen.

De funnene vi har vist til vil vi også drøfte og belyse ytterligere og mer utdypende i neste forskningsspørsmål.

4.2 Utøvelse og praksis

Er det godt lederskap eller selvgående praksisfelleskap som bidrar til å utvikle kampklare jagerflygere i Luftforsvaret i Norge?

I de senere år har det vært økt deltakelse fra Norges side når det gjelder bidrag med jagerfly i internasjonale operasjoner. Fokuset er flyttet fra invasjonforsvar til innsatsforsvar, og kravet om økt tilstedeværelse med jagerfly i internasjonale operasjoner og økt fleksibilitet, har økt i takt med det endrede trusselbildet. Noe som stiller andre krav til jagerflygermiljøet og den enkelte jagerflyger, nå en tidligere. I tillegg har Norge har inngått et forpliktende samarbeid med NATO, hvor de til enhver tid har en døgnkontinuerlig beredskap (Quick Reaction Force), hvor det er to fly på beredskap i Bodø og på Ørland. Det å være på QRA-beredskap kan være ekstremt. I det ene øyeblikket ligger flygeren i sengen og sover og har det varmt og godt. Et kvarter senere kan han være i luften i to ganger lydens hastighet i norsk vinterstorm og snøvær, med skarpladde våpen vinge til vinge med russiske fly.

4.2.1 I lederskapets ånd?

Det er som vi beskrev i teorikapittelet vårt mange måter å beskrive og forstå ledelse på. De fleste definisjonene av ledelse baserer seg på forestillingen om at det involverer en prosess hvor ønsket innflytelse overfor andre mennesker er benyttet for på den måten lede, strukturere og tilrettelegge aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon (Yukl, 2013).

Northouse (2001) hevder at ledelse består av fire temaer: at ledelse er *prosess*, består i å *påvirke* andre, finner sted i en *gruppekontekst*, og innebærer *måloppnåelse*.

Den definisjonen som vi har lagt til grunn for vår oppgave er som tidligere beskrevet:

“Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating and collective efforts to accomplish shared objectives” (Yukl, 2013:23).

Som nevnt i forrige kapittel så er det mange ulike nivå av ledelse på skvadronen. Det er likevel skvadronssjefen som har det overordnede ansvaret for både personell og drift av skvadronen. I og med at det er ofte er tidsbegrensning i stillinger i Forsvaret, og at det også er mye fokus på karriereutvikling, er det til dels stor rotasjon i lederstillingene på skvadronene. Noe som har ført til hyppige skifter av skvadronssjef, og har også ført til endringer når det gjelder hvilken retning og hvilket fokus både ledelsen og skvadronen skal ha.

”Jeg merker det at når vi får en ny skvadronssjef så er man litt eller hele skvadronen er forsiktig for å se hvilken type leder dette er og hvordan kommer han til å prege kulturen på skvadronen. Så det jo litt sånn interessant i starten og etter hvert skjønner vi hvilken person han er og hva som er greit og ikke. Sånn sett er det hvis vi får en person som er opptatt av parkeringsplasser og lignende så er det demotiverende. Det her er ikke fokus på de helt riktige tingene.”

Denne uttalelsen fra en av jagerflygerne tyder på at selv om det er mange ulike ledernivå, så har skvadronssjefen en sentral rolle på skvadronen. Hvordan denne rollen utøves avhenger av både egnethet, personlighet, kompetanse og fokus til personen som innehar roller som skvadronssjef. Noe som vi vil utdype nærmere i de neste avsnittene.

4.2.1.1 Ledelse – en kamp opp og tillit ned

Noe av det som overrasket oss mest i samtalene med jagerflygerne, var at de alle mente at det meste er opp til dem selv, med tanke på om de skulle bli dyktige jagerflygere eller ei. Skvadronsledelsen er meget sjelden inne og regulerer og styrer hvordan den enkelte skal trene for å bli en best mulig jagerflyger. Dette blir i stor grad ivaretatt av den enkelte selv, og den som leder treningsavdelingen på skvadronen, sammen med instruktører og de flygerne som planlegger og utarbeider ukeprogrammene til alle flygerne ved skvadronen. Det er således jagerflygerne selv som i stor grad både planlegger og gjennomfører den treningen de mener de trenger for å bli best mulige og ha status som kampklar. Dette minner i stor grad om hvordan Manz og Sims (2001:88) beskriver selvledelse:

“Self-Leadership is the influence we exert over ourselves to control our own behavior and thinking, and especially to enhance our own performance.”

Selvledelse beskrives ofte som en prosess hvor individer ved hjelp av spesifikke strategier observerer, evaluerer, påvirker, motiverer og kontrollerer seg selv for å oppnå bedre prestasjoner, økt engasjement og effektivitet (Neck & Manz, 1992, 1996). Noe som man kan trekke paralleller til når det gjelder hvordan jagerflygerne i stor grad selv planlegger og gjennomfører den treningen de mener de trenger for å være kampklare.

Skvadronssjefen hovedoppgave er i følge informantene å legge til rette for de ressursmessige og personellmessige forutsetningene for drift av skvadronen og for gjennomføringen av

treningen og øvingen ved skvadronen. Det vil si at skvadronssjefen i stor grad jobber «ut» av skvadronen, mot ledd utenfor som er avgjørende for at flygerne på skvadronen skal få best mulig forutsetninger for å trene på å bli kampklar. Dette kan eksempelvis være opp mot ledelsen ved Luftvingen som skvadronen er underlagt, Luftoperativ inspektorat som er fagmyndigheten for flygerne i Luftforsvaret eller mot andre avdelinger som skal ivareta teknisk vedlikehold og drift av hele flyparken. Ledelse og drift innad på skvadronen blir i stor ivaretatt av andre ledernivå og av jagerflygerne selv i et etablert praksisfellesskap gjennom treningsprogrammet, som vi senere vil beskrive mer inngående. Noe som en av skvadronssjefene beskriver i et av intervjuene.

”Min rolle jobb er å sørge for at rammene er så robust og romslig som mulig slik at jeg ender opp med å sloss oppover. Opp mot lederne over og mot systemet for å sørge for nok rammer både økonomi, tid, arbeidstid og regelverk slik at de kan få det kreves av ressurser for å få løst oppdraget. 90% av sjefens tid går med på å sloss oppover. Min kamp er der. Det er ytterst sjelden jeg må peke nedover i organisasjonen for å korrigere, det er stort sett på flyturer hvis det er noe jeg ser, men når det gjelder ledelse i det daglige er det kun informering. Bruker mye tid på det også. Hvis du tenker kamper som man tar, så går 90% oppover og eventuelt 10% nedover for å sørge for at ting er på stell.”

Det er likevel en klar forventning fra både miljøet og den enkelte flyger at ledelsen må ha god kontakt med det operative miljøet ved skvadronene og ikke distansere seg for mye fra dette. Noe som også ble tydelig uttrykt også fra en av lederne som vi intervjuet:

”En må aldri få det så travelt som leder at en ikke kan ha kontakt med det operative miljøet. Hvis du distanserer deg fra det, og tror at du driver operativ ledelse via email, da går det gærnt.”

Det å finne den nødvendige balansen mellom behovet for å sloss for gode ressursmessige forutsetninger for flygerne ut fagmyndigheter, ledelse på høyere nivå og andre avdelinger, og behovet for å ha kontakt med det operative miljøet på skvadronen, kan være en utfordring for ledelsen. I intervjuene kom det frem at noen ledere lyktes veldig godt med dette, mens andre hadde betydelige utfordringer med å få dette til. Noe som både kunne gå utover den enkelte leder i form av at den totale arbeidsbelastningen ble altfor stor. Eller at det gikk utover kontakten med miljøet og de ansatte på skvadronen.

4.2.1.2 Tillit fra leder og organisasjon – en booster for ansvarsfølelse og motivasjon

Det ble av mange fremhevet viktigheten av at leder hadde tillit til flygerne på skvadronen og til den jobben som ble gjort. Dette blir også underbygget av det at skvadronssjefen selv mener at 90% av kampene han må sloss er rettet ut av skvadronen, mens kun 10 % er rettet inn mot skvadronen for å sørge for at alt går som det skal.

Det å få tillit ble av flere av jagerflygerne fremhevet som en viktig faktor for at de skulle føle motivasjon i den jobben de utførte ved skvadronen. En av flygerne som var leder ved en av vingene på skvadronen uttrykte i det følgende også behovet for å ha nødvendig grad av tillit fra organisasjonen, når det gjaldt hans lederskap og utøvelse av den jobben han skulle gjøre. Det å ha tillit fra både leder og avdelingen bidro til å føle et økt ansvar og motivasjon for å gjøre jobben bra.

”Også er det det med at man har en nødvendig grad av tillit i organisasjonen, spesielt hos sin overordnede leder sånn at han stoler på meg og mitt lederskap, og stoler på at jeg kan gjøre det på en bra måte. Og hvis jeg blir gitt den tilliten så føler jeg et gjensidig ansvar på at da må jeg gjøre jobben min bra. Og det er også en motivasjon synes jeg, at hvis du blir vist tilstrekkelig grad av tillit, så motiverer det meg og da vet jeg at hvis jeg er motivert gjør jeg en mye bedre jobb enn hvis jeg ikke er det.”

I følge Shoorman et al (2007) så kan organisasjonskultur ha sterke effekter på atferden til medlemmene i organisasjoner, og at organisasjonskultur kan benyttes som et styringsmiddel. Kultur kan i likhet med struktur angi hva som er passende atferd når personer skal utføre bestemte oppgaver på vegne av organisasjonen. Som vist i sitatet innledningsvis i forrige kapittel så mener en del av informantene at skvadronssjef er med på å prege kulturen på avdelingen. Noe som i følge Shoorman et al (2007) kan bidra til å skape en organisasjonskultur som kanskje kan fungere som et styringsredskap gjennom at grunnleggende verdier og normer gir oppskrifter på hvordan flygerne bør handle i gitte situasjoner, slik at ledelsen i mindre grad må inn å styre ulike oppgaver og prosesser i detalj på skvadronen. Noe som også blir underbygget av Deming (1994 referert i Mayer & Gavin, 2005:2) i beskrivelse av betydningen av tillit i en organisasjon:

“Trust is mandatory for optimization of a system. Without trust, each component will protect its own immediate interests to its own long-term detriment, and to the detriment of the entire system.”

Shoorman et al (2007) viser også til flere studier som viser at jo sterkere kulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte og mellom ansatte i ulike enheter, og desto mindre behov vil det være for å kontrollere og overvåke hverandre. Organisasjoner med utstrakt tillit mellom ledere og medarbeidere kan være mer effektive enn organisasjoner hvor man bruker tradisjonelle byråkratiske-administrative styringsvirkemidler.

Tillit til medarbeidere er en forventning om at medarbeidere vil handle i samsvar med normer i den sosiale gruppen som vedkommende er medlem i. Hvis man har tillit til at noen vil handle på en bestemt måte, vil man ikke føle behov for ytterligere informasjon. Tillit kan derfor fungere som et substitutt for informasjon og administrativ kontroll og kan kostnadseffektivt erstatte dette. Når man har tillit til personer, er det ikke behov for å bruke mye ressurser på å etterprøve om de snakker sant. Dessuten gir tillit grunnlag for å delegere handlefrihet slik at man fremmer fleksibilitet i organisasjonen (Mayer & Gavin, 2005).

4.2.1.3 Klare rammer, ansvar og frihet skaper motivasjon og selvstendighet

De fleste av de jagerflygerne vi intervjuet fremhevet ønske om at skvadronssjefen skulle være tydelig på retning, og hvilke ønsker og forventninger han har til utvikling av skvadronen.

”Så ønsker jeg jo å ha en sterk og klar leder som jeg vet hvilken retning han ønsker å dra skvadronen i, og hvilke utvikling han ser etter.”

Dette er noe som også underbygges viktigheten av fra flere forskere som har belyst teorier rundt ledelse, blant annet Manz og Sims (2001), Bass (1998) og Bandura (1994). Det at lederen fremstår som tydelig i forhold til overordnede målsettinger og retning, gjør det mulig for de ansatte å kunne fastsette egne mål som er samsvar med overordnede mål, og utføre oppgaver som er i tråd med dette. Samtidig er det viktig at den enkelte blir gitt frihet og spillerom nok til at de kan få løse pålagte oppgaver ut i fra egne vurderinger, og ikke må detaljstyres av ledelsen. Noe som både fremkommer som viktig i teoriene rundt selvledelse (Manz & Sims, 2001), og som også var et tydelig ønske fra jagerflygerne selv. Flere beskrev viktigheten av det å kunne få frihet nok til å løse oppgavene ut i fra egne vurderinger, som en av de viktigste forutsetningene for egen vekst og utvikling.

”Det er på en måte det du føler at i hvert fall jeg har vokst mest på selv. Er når jeg ikke får sånne direkte føringer på nøyaktig skal gjøre det, men litt mer sånn at du får en intensjon, at du prøver å forstå intensjonen til sjefen og tar beslutninger selv som er basert på de

intensjonene. Du ikke nødvendigvis får en oppskrift, direkte oppskrift på hvordan du skal gjøre ting, men får heller en "commander intent" på en måte og så løser du det så godt som mulig ut fra de intensjonene."

Gjennom samtalene med flygerne kom det frem at flere av dem hadde opplevd ledere som detaljstyrte oppgaver, og som de opplevde som både dysfunksjonelle og lite motiverende. De lederne som de beskrev, delegerte kun oppgavene, men ikke frihet, ansvar og myndighet til å ta de nødvendige beslutningene. Noe som virket hemmende både på flygernes løsning av oppgavene og egen utvikling, og også bremsset prosessene og gjorde disse ineffektive. En av flygerne beskrev sine opplevelser med dette som også en begrensning av hans og skvadronens effektivitet:

"Jeg liker jo ikke det. Da føler jeg at jeg ikke at han ikke har så mye tiltro til meg hvis alt må inn med teskje til meg. Jeg får ikke frihet til å gjøre det sånn som jeg vil, og jeg blir veldig avhengig av å stille spørsmål om alt, fordi jeg føler at han må ha en finger med i alt. Så jeg må liksom gå bort å spørre, «hei er det greit at jeg gjør det sånn?». Og det er jo ikke tidsbesparende hvis jeg skal gå og stille spørsmål om alt. Så jeg liker ikke en sånn en sånn ledelse, der jeg liksom må bli fortalt alt. For jeg mener at det gjør det mindre effektivt. Det hemmer det jo egentlig muligheten til å ta egne beslutninger, noe som også dreper mye av motivasjonen min. Det blir mindre effektivt."

4.2.1.4 God rollemodell gjennom faglig legitimitet i lederskapet

Det ble av alle de flygerne vi snakket med fremhevet viktigheten av at lederne måtte være faglig dyktige for å kunne være en god leder for skvadronen. Skvadronssjefen trengte ikke være den som var faglig flinkest på skvadronen, men måtte fremstå som en faglig flink flyger, som hadde god kompetanse og kunnskap om faget for å få legitimitet i lederskapet sitt. Tiltro til lederen var i følge en av flygerne i stor grad forankret som beskrevet nedenfor i det at lederen var faglig dyktig flyger i tillegg til å være leder.

"Jeg har funnet at hvis man skal kunne være en god leder i det miljøet der, så er det veldig viktig at folk har tiltro til det du sier. Og da krever det at du har kunnskap og er en flink flyger – er faglig god. Det er det jeg først tenker på. For da får du liksom mer punch i det du sier, og i de avgjørelsene som blir tatt. Folk får tiltro til avgjørelsene dine."

Det blir i lederteorier fremhevet viktigheten av det å være en god rollemodell som leder. Manz og Neck (2004) og Manz og Sims (2001), hevder blant annet at for å kunne legge til rette for selvledelse i organisasjonen, må man være en god rollemodell som leder selv.

“Leaders have a special responsibility to pass on the appropriate «culture». This knowledge is mainly transmitted through modeling” (Manz & Sims, 2001:151)

Dette er også noe som informantene ser på som essensielt for å skape gode ledere på jagerflyskvadronene. De skiller imidlertid på det å være en god rollemodell faglig og det å være en rollemodell som er sosialt samlende.

”Hvis du ikke har gode rollemodeller, så er det vanskelig å skape gode ledere. Det kan være rollemodeller både i det faglige og rollemodeller som er sosialt samlende, eller som er dyktige på noe som samler skvadronen på en eller annen måte. Det kan være mange ting. Trenger nødvendigvis ikke være at du er fagidiot, men det kan være andre ting som gjør det. Men det har vist seg å være mange av fagidiotene som blir rollemodeller, by default.”

Lederen kan også i følge flere av informantene bli utfordret i lederskapet sitt av andre som blir sett på som flinke flygere på skvadronen. Noe som kan føre til at det oppstår mange uformelle ledere som kan påvirke organisasjonen og de ansatte på skvadronen i en retning som i verste fall går mot det som ledelsen ønsker.

”I tillegg så er miljøet ganske horisontalt. Det er de som er flinkest og som kan mest, som blir sett på som naturlige ledere. Så det er ikke nødvendigvis skvadronssjefen alltid som er den beste flygeren. Det kan være andre på skvadronen som er bedre sånn sett. Og det er dem som er faglig best, som det blir hørt mest på.”

4.2.2 Jagerflygeren – en medarbeider utenom det vanlige?

Det å være jagerflyger i Luftforsvaret i Norge innebærer at man skal trene og være forberedt på å takle ekstreme og utfordrende situasjoner som blant annet kan innebære å ta liv. Noe som også innebærer store både fysiske og psykiske påkjenninger som flygerne må mestre for å kunne utøve både yrket som jagerflyger samt også gjennomføre både trening og oppdrag på

en forsvarlig og kvalitetsmessig god måte. Jagerflygerne er de flygerne i Forsvaret som det stilles størst krav til når det gjelder autonomi; -de er alene i flymaskinen, og må ut i fra all tilgjengelig informasjon både gjennom data, radio, og visuelle inntrykk, alene ta de nødvendige beslutningene i forhold til løsning av oppdrag. De må stole på at de beslutningene de tar er de rette og at de har de evnene og ferdighetene som skal til for å løse de ulike oppdragene og utfordringene som de blir stilt overfor. Noe som en av jagerflygerne beskriver godt:

”...det meste er opp til meg selv egentlig. Om jeg føler meg frisk nok til å fly. Det er kun jeg som kan ta den avgjørelsen. Om jeg føler meg godt nok forberedt, om jeg kan de tingene som jeg må kunne for at det skal være trygt. Det er kun jeg som kan gå god for det (...) Og plutselig som two-ship lead at du sitter der, som ansvarlig i krigen med en vingman med deg inn som kanskje aldri har vært der før. Og vi har ganske mye våpen med oss som vi står vi helt fritt til å disponere, for å si det sånn (...) Det er jo et enormt ansvar da, hvis du ikke er forberedt på det. Vi fant jo ofte masse ting som vi ikke hadde mulighet til å ta oss av. Og da må du velge da. Er det de eller de, du skal fokusere på. Og da er du dommer og bøddel og alt på en gang da. Det er ingen andre som har noe de skulle sagt.”

Ut i fra det vi har beskrevet tidligere så kan en også her trekke klare paralleller til teorien rundt selvledelse (Manz & Sims, 2001). I tillegg til en indre motivasjon er også kompetanse i følge Martinsen (2004) en meget viktig faktor for selvledelse. Det er viktig at den enkelte har høy kompetanse i forhold til sine arbeidsoppgaver og gjerne høyere kompetanse enn sin formelle leder på arbeidsområdet. Kompetansen kan være av formell eller uformell karakter, men bør være så høy at medarbeideren er i stand til å planlegge, gjennomføre og evaluere sitt arbeid på en uavhengig og effektiv måte. Martinsen (ibid) fremhever også viktigheten av at medarbeiderne bør ha et forpliktet forhold til arbeidsplassen eller arbeidsoppgavene.

Flere av informantene fremhevet at de fleste jagerflygerne har en sterk indre motivasjon for å hele tiden trene for å bli best mulig, og at kompetansenivået blant jagerflygerne er høyt. Den indre motivasjonen og driven er så sterk og grunnleggende at den også bidrar til et samhold og følelse av forpliktelse i gruppen, hvor medlemmene i gruppen føler at de drar i samme retning.

”Det er en sånn iboende kultur i en jagerflyskvadron som lederen ikke klarere å forandre tror jeg. Den driven til å bli bedre, og at du er selektert på at du ønsker å bli bedre og utfordre deg selv.”

Det ble av flere informanter beskrevet at den indre motivasjonen de føler for å bli en best mulig jagerflyger også innebærer det Allen og Meyer (1990, referert i Martinsen, 2004) beskriver som en følelsesmessig organisasjonsforpliktelse. Dette ved at de ser på jobben sin som også en hobby som de gjerne jobber ekstra og bruker fritiden på for å utvikle seg til en best mulig jagerflyger. Allen og Meyer (2002, referert i Martinsen 2004) beskriver en rekke positive effekter av denne type organisasjonsforpliktelse som eksempelvis høy jobbtilfredshet, høy involvering i arbeidet, høy jobbprestasjon og lavt tankemessig flukt fra arbeidet. Noe som også blir fremhevet som viktig av Mans og Sims (2001) hvis medarbeiderne virkelig liker det de utfører av oppgaver i jobben, og føler at det de gjør er meningsfylt, så øker motivasjonen til å gjøre en god jobb og levere gode resultater.

“The nature of work is changing. People are hungry for work that’s challenging, exciting and meaningful” (Salter, 2000 referert i Manz & Sims, 2001:253).

Dette er noe som også underbygges av jagerflygerne selv:

”Det som er felles for alle for de som jobber på en jagerflyskvadron, er en veldig motivasjon og en glede, det er nesten som en hobby i tillegg til jobben din. Du er villig til å jobbe ekstra og bruke fritiden din på å bli bedre på det du holder på med. Det gir et samhold i gruppa, og man føler at alle drar i samme retning. Det er kult å være flink liksom. Så alle har lyst til å lære seg de tingene som må læres eller pugges. Og selv om man har ledig tid så velger folk ofte av egeninteresse å fokusere på et område som de føler de må bli bedre på.”

Det som også skiller jagerflygerne fra medarbeidere i andre organisasjoner, er at de hele tiden må være fleksible i forhold til at de stadig skifter roller, ansvar og myndighet. En av flygerne beskriver dette godt:

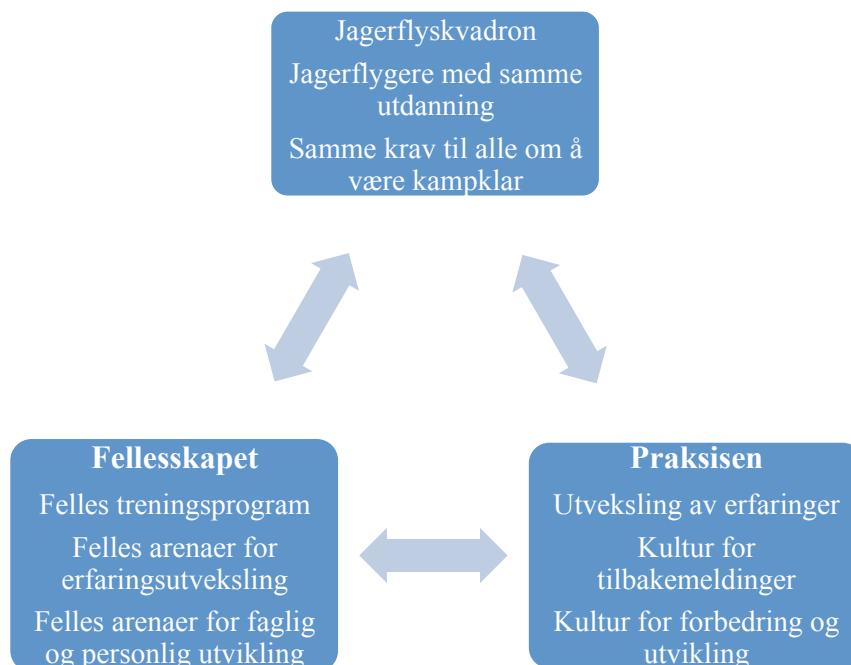
”I løpet av en dag kan en flyger ha opplevd å være sjef på avdelingen i to timer, nestkommanderende i en mission i lufta i to timer også to timer «do-er» på skvadronen.”

For å få til disse kontinuerlige rollebyttene, så kreves det stor grad av dedikasjon og fokus på oppdrag og oppgave fra den enkelte, og en kultur på skvadronen som legger til rette for at slike rollebytter er legitime og ikke truende for den enkeltes posisjon på skvadronen. Noe som lederen ved skvadronen må være en talsperson og god rollemodell i forhold til (Manz & Sims, 2001).

4.2.3 Et selvgående praksisfellesskap skapt av kultur og system

Det kreves kontinuerlig trening og øving for å kunne være en operativ jagerflyger klar til kamp, i Luftforsvaret i Norge.

For at dette skal ivaretas på en best mulig måte er det utarbeidet og etablert gode trenings- og utsjekksprogram som alle flygerne skal gjennom. Programmene blir styrt av krav fra Luftforsvarets Operative Inspektorat, som fagorgan, og av den enkelte skvadron i forhold til hva de ser de trenger å legge vekt på i treningen til den enkelte jagerflyger for å utvikle best mulige jagerflygere ved skvadronen. Som nevnt i forrige kapittel, så ledes det på kryss og tvers innad på skvadronen, når det gjelder ulike elementer innen drift og utvikling av en operativ skvadron med kampklare dyktige jagerflygere.



Figur 12 Modell for praksisfellesskapet i jagerflymiljøet

4.2.3.1 Selvgående praksisfellesskap

I følge informantene som deltok undersøkelsen vår så skjer mye av læringsprosessene både for den enkelte flyger og for organisasjonen som helhet, i praksisfellesskap gjennom deling av erfaringer, og gjennom individuell og kollektiv refleksjon rundt disse erfaringene.

“Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly” (Wenger-Trayner, 2015:1).

Praksisfellesskapet er i funksjon både i den daglige driften på skvadronen, og også i trening og øving i lufta, samt under internasjonale operasjoner. Ifølge Wenger (1998) vil deltakerne i praksisfellesskapet og også organisasjonen kunne lære av egne og andres erfaringer dersom praksismedlemmene deltar med et gjensidig engasjement i delingen av erfaringer. For praksisdeltakerne ved jagerflyskavdronene vil et slikt gjensidig engasjement innebære å være åpen og delta aktivt i delingen av erfaringer, opplevelser og inntrykk erfart i både trening, øving og i skarpe oppdrag.

Dersom man bruker Wengers (1998) forklaringsmodell av hvordan læring oppstår i praksisfellesskap, så vil ikke deltakerne kollektivt lære av hverandres erfaringer i situasjoner hvor den aktive deltakelsen i erfaringsdelingen pulveriserer, eksempelvis pga mangel på tillit, manglende tilrettelegging for erfaringsutveksling og læring, eller andre grunnleggende forutsetninger for erfaringsutveksling. Noe som vi vil komme nærmere inn på i kapitler om tillit og erfaringsdeling. Når erfaringene praksisdeltakerne besitter ikke blir gjort tilgjengelig for fellesskapet, ved at deltakerne eksplisitt deler erfaringer med hverandre, vil praksisfellesskapets læring begrenses eller forsvinne. Noe som både går utover den individuelle og kollektive læringen og utviklingen (Wenger, 2000). Det at flygerne har godt etablerte rutiner og en godt etablert kultur for refleksjon og erfaringsdeling både før, under og etter flyturer, er med på å styrke opprettholdelsen av praksisfellesskapet. Den indre motivasjonen og driven til den enkelte jagerflyger til å hele tiden bli en bedre flyger, er også i stor grad med på å opprettholde erfaringsdelingen i fellesskapet. Fordi de hele tiden er på jakt etter forbedring og læring av hverandre og erfaringer som er gjort. Debriefing er et av verktøyene som jagerflygerne selv fremhever som en viktig arena for utvikling og læring:

”Debriefen går jo ut på å finne ut om gjorde vi det vi skulle, okei, hvor går det feil. Vi rekonstruerer først, og ser om vi gjorde det vi skulle, og hvorfor gjorde vi eventuelt ikke det. I

så fall hvis vi gjorde vi det vi skulle, fungerte det – ja - nei, hvorfor ikke – hvorfor. Alle de tingene er jo en prosess som vi går gjennom der. Ganske nitidig, på en konstruktiv måte for å prøve å bli bedre, i læringsøyemed.”

I følge Wenger (2000) kan også forskjeller mellom praksisdeltakere bidra til både utvikling og læring. Dette fordrer at praksisfellesskapet er åpen om, og tillater slike ulikheter, samtidig som at alle praksisdeltakerne verdsetter det faktiske læringspotensialet som finnes i slike forskjeller mellom praksisdeltakerne. Samarbeid og kollektiv deling av erfaringsbasert kunnskap blant praksisdeltakere med ulik kompetanse og erfaring, fordrer at det må være en grunnleggende positiv innstilling til erfaringsdeling, og interesse for andres utfordringer, kompetanse og erfaringer. Selv om det kan være store ulikheter når det gjelder kompetanse og erfaringsnivå, og forskjellige perspektiv, meninger, prioriteringer, tankegang og livsverdener, så kan dette være med å berike erfaringsdelingen ved at praksisdeltakerne klarer bruke ulikhetene som en kilde til læring, og å se bort fra uvesentlige ulikheter og heller fokusere på (situasjons) likheten dem imellom (Wenger, 1998).

4.2.3.2 Systemet styrer

Trenings- og utsjekksprogrammene som styrer treningen på skvadronen, er med på å danne grunnlaget for at alle jagerflygerne skal få utvikle seg til å kunne mestre de situasjonene som de kan komme opp i i lufta på en best mulig måte. Det er hele tiden fokus på å både bli utfordret, og også utfordre seg selv som jagerflyger.

”Den måten vi bygger opp trenings- og utsjekksprogrammet i jagerflymiljøet på er at du skal på en måte utfordre deg selv hele veien. Når du begynner å bli trygg på alle de beslutningene du må ta på et nivå, så skal du utfordres til neste nivå. Sånn at hvis du klarer å utfordre deg selv hele tiden, så vil du kunne bygge en stor nok ryggsekk til at du etter hvert kan ha et stort lederansvar i lufta. Så mye av det vi holder på med handler om å utfordre den enkelte til å utfordre seg selv, og det i et miljø hvor du får rom til å gjøre det.”

Rammene for trenings- og utsjekksprogrammene er at flygerne hele tiden bytter på å lede formasjoner og flyturer, og de som leder flyturene er også de som er ansvarlig både for å brife alle som skal delta før flyturen, og også sørge for at det blir gjennomført en god brif etter at flyturen er gjennomført. Fokus er hele tiden å se etter muligheter til å forbedre den man gjør,

og det er på alle de tre jagerflyskvadronene i Norge etablert en kultur og et praksisfellesskap for dette.

Ut i fra Wenger-Trayners (2015) beskrivelse av hva som kjenneretegner et praksisfellesskap, kan en trekke paralleller til hvordan en jagerflyger beskriver hvordan praksisen på jagerflyskvadronene er:

”Vi veksler på å være formasjonsleder i lufta. Det kan være en løytnant som leder en oberstløytnant og omvendt, og begge gir hverandre direkte tilbakemeldinger på hva de gjorde dårlig. Vi tar opp alt vi gjør under flyturen på video, og går gjennom den etter turen. Det gjør at du får god mulighet til å se den enkelte i utøvelsen av yrket, og gir tilbakemeldinger, og kanskje spesielt når det er rom for forbedringer. Det tror jeg er viktig for selve prestasjonen. Fordi mange av oss liker ikke å gjøre feil, og hvis du hele tiden får sett og høre dine egne feil på video, og får tilbakemeldinger på at andre også har sett feilene. Så er det med på å danne en kultur for forbedringer.”

4.2.3.3 Deling av kunnskap og erfaring skaper trygghet og økt mestringfølelse

Det å dele erfaringer på godt og vondt, er med på å utvikle flygerne til å både bli gode ferdighetsmessig ved å lære av andres feil, samt også å skape en trygghet når det gjelder å ta gode beslutninger i både trening og skarpe oppdrag. I følge Lai (2004) og Cummings (2003) så utvikler individer en større grad av forpliktelse, motivasjon, støtte og engasjement relatert til kunnskaps- og erfaringsdelingen, dersom deltakerne ser verdien av selve kunnskapen og det å dele en slik kunnskap. I tillegg fremhever flygerne at erfaringsdeling også er med på å skape mindre usikkerhet når de skal gjennomføre oppdrag:

”Erfaringsdeling skaper mindre usikkerhet. (...) Altså når jeg skal fly inn der, og aldri har vært i det området før, jo mer jeg vet om hvordan det er der inne, jo mer stoler jeg på at det kommer til å gå bra når jeg skal inn der. Man lager en arena for at for eksempel de første som har vært inne der, får delt den informasjonen med de andre som skal inn. Dette bidrar til at tryggheten til den enkelte flyger, og da spesielt de yngre og litt uerfarne, blir god nok til at de faktisk gjennomfører oppdraget.”

Dersom deltakerne ikke ser verdien av deling av erfaringer eller har negative opplevelser eller erfaringer rundt erfaringsdelingen så kan det oppstå en motstand mot både å dele egne erfaringer og ta innover seg andres erfaringer. Denne situasjonen kan også oppstå dersom den

enkelte opplever seg tvunget eller presset inn i et læringsforløp eller til å gjennomføre oppgaver som de ikke umiddelbart ser hensikten med og meningen bak (Illeris, 2007, 2014). Det er derfor essensielt at deltakere opplever lærings situasjonen som både ønskelig og hensiktsmessig (Lai, 2004). Flygerne både fremhevet hensikten med og viktigheten av å gjennomføre både forberedende brief før flyturer og debrief etter flyturene, for å lære av hverandre og utvikle seg selv om jagerflyger. Samt at det å gi tilbakemelding og lære av hverandre også er med på å skape en kultur for forbedring av både den enkelte og fellesskapet på skvadronene. En av flygerne som vi snakket med beskrev hvordan han så på viktigheten av læring gjennom brief og debrief:

”Og en viktig faktor til er det med brief og de-brief. Som ikke bare sjefen men mellomledere og formasjonsledere er med på å se den enkelte i kortene, gi tilbakemelding og gi veiledning. Både til dem man leder men også tilbake til lederen. Vi veksler på å være formasjonsleder i luften, det kan være en LT som leder OBLT den ene dagen og gir meg direkte tilbakemelding på hva jeg gjorde dårlig. Også tror jeg en annen viktig faktor er video opptak av våre prestasjoner til enhver tid, vi tar opp alt vi gjør og går igjennom etterpå etter turen. Sånn at du får mye mer tid til å se den enkelte i sin utøvelse av yrket og gir tilbakemeldinger og kanskje spesielt når det er rom for forbedringer (...) Så er det med på å danne en kultur for forbedringer.”

Som nevnt i sitatet overfor, så var det flere informantene som beskrev at erfaringsdelingen både var med på å danne en kultur og også være en del av en etablert kultur for erfaringsutveksling som en del av både den individuelle og kollektive utviklingen. Erfaringsdelingen er som også tidligere beskrevet en del av et system gjennom etablerte trenings- og utsjekksprogram på skvadronene, hvor også motivasjonen til den enkelte jagerflyger til å ønske å bli en best mulig jagerflyger, er en sterk drivkraft. Noe som i følge Cummings (2003) og Szulanski (1996) skyldes at individer utvikler en større grad av forpliktelse, motivasjon, støtte og engasjement relatert til kunnskapsdelingen, dersom deltakerne ser verdien av selve kunnskapen og det å dele en slik type kunnskap. Resiprositetsforhold, eller gjensidighet relatert til å gi og ta i delingen av kunnskap, synes også å være en viktig motivator for kunnskapsdeling mellom individer (Hendriks, 1999; Schulz, 2001). En av årsakene til at en person deler kunnskap med andre er altså fordi han forventer en gjensidighet i denne delingen og at andre deltakere også deler kunnskap (Hendriks, 1999). I denne forbindelse kan det være mulig å anta at dersom en deltaker i en

erfaringsdelingssituasjon ikke opplever at alle deltar gjensidig i kunnskapsdelingen, så kan dette virke demotiverende for personens vilje til å delta aktivt.

I tillegg til å tilrettelegge for kunnskapsutvikling sentrert rundt læringstiltak som retter et fokus på erfaringsdeling og betydningen av en slik erfaringsdeling, kan det også være sentralt å rette et fokus på åpenhet relatert til meninger, uenigheter og motstand mot erfaringsdelingen. På denne måten kan man legge forholdene til rette for å øke deltakernes interesse for å delta aktivt i læringsforløpet fordi de da blir mer inkluderte i tiltaksprosessene og får en bedre forståelse for hensikten med erfaringsdelingen (Illeris, 1999, 2007). Dette samtidig som man skaper et kollektivt læringsrom hvor det gis plass for deltakernes meninger, motstand og uenigheter relatert til denne erfaringsdelingen (Illeris, 2007, 2014). På denne måten blir deltakerne mer inkluderte og medvirkende i tiltaks- og læringsprosessene. Noe som kan gi en økt opplevelse av eierskap og tilhørighet tilknyttet erfaringsdelingen og læringsprosessene

Flere av flygerne fremhevet viktigheten av det å dele erfaringer og opplevelser i forbindelse med internasjonale operasjoner. Slik at de som hadde deltatt i operasjonene fortalte og delte de erfaringene de hadde gjort seg under de oppdragene de hadde gjennomført både i forkant av utreise til internasjonale operasjoner og også under gjennomføringen av disse.

Det å få vite mest mulig i forkant før de skal reise ut var viktig for å kunne danne seg et bilde av hva de kunne møte, og også kunne se for seg ulike scenarier som de ville måtte ta avgjørende og viktige valg og beslutninger i.

”Det er jo det å dele erfaringer. Altså når jeg skal fly inn der, og aldri har vært i det området der før, jo mer jeg vet om hvordan det er der inne, jo mer stoler jo jeg på at det kommer til å gå bra når jeg skal inn der. Sånn at man da, man lager en arena for at for eksempel de første som er inne der, får delt den informasjonen, og de som har vært ute før får delt den informasjonen, er veldig viktig for at selvtilliten blant hver enkelt flyger da, spesielt for de yngre og de som ikke har vært ute før, blir god nok til at de faktisk gjennomfører det her.”

Erfaringsdelingen ble også fremhevet av jagerflygerne som en del av det å forberede seg på å ta fremtidige valg som vil være avgjørende både med tanke på egne verdier og hvordan en skal takle situasjoner som er både ukjente og risikofylte.

”For hvis du blir presentert for noen sånne situasjoner, og kanskje får se noen filmer, så er det jo naturlig at alle begynner å tenke på hva de ville ha tenkt i den og den situasjonen. Så det er jo viktig og på en måte gi folk muligheten til å tenke gjennom det å ta noen valg før de har kommet i de ulike situasjonen, og få diskutert det med de de jobber med, og sine nærmeste, og finne ut av hvordan de har tenkt å takle situasjonene. For mest sannsynlig så kommer dette til å skje, og da er ikke tiden der for å gå gjennom alle de tankene på det tidspunktet. Man må egentlig ha bestemt seg på forhånd.”

4.2.3.4 Tillit i praksisfellesskapet – en kilde til økte prestasjoner

Avgjørende for deling av erfaringer i praksisfellesskap er at det er en grunnleggende tillit i fellesskapet. Tillit knyttet til erfaringsdelingen fungerer som inngangsverdien deltakerne bringer med seg i erfaringsbaserte delingsprosesser, og disse holdningene blir også utgangspunktet for ”erfaringsdelernes” aktive deltakelse i denne erfaringsdelingen (Ipe, 2003; Szulanski, 1996; Wenger, 1998).

Mye av fokuset etter flyturer i trening og øving, er basert på at man skal analysere hva man kan bli bedre på. For at det skal være en størst mulig åpenhet rundt deling av feil og hva man kan bli bedre på, så kreves det en stor grad av trygghet og tillit internt på skvadronen. Dette er noe som alle jagerflygerne som vi intervjuet tok frem som grunnleggende viktig for at man skulle tørre å stå frem med de feilene man hadde gjort. En av dem beskrev viktigheten av at de som gjør feil måtte behandles med respekt til tross for at de hadde gjort feil:

”Ja det er jo flere ting som det må være allerede i kulturen på skvadronen, at det er etablert en praksis for at alle gjør feil, og innrømmer det. Så det ligger i kulturen i bunnen, tenker jeg. Og så må det behandles med respekt, selv om det gjøres feil. Du må ikke le av, og du må ikke behandles respektløst, og føle deg som en idiot for at du har gjort noe feil.”

Organisasjonskulturen kan som nevnt tidligere ha sterke effekter på atferden til medlemmene i organisasjoner (Shoorman et al, 2007). Samt at jo sterkere kulturen er, desto større vil tilliten være mellom deltakere i et fellesskap. I intervjuene poengterte mange av informantene viktigheten av det måtte være en grunnleggende tillit på skvadronen for å kunne dele erfaringer og utlevere seg med tanke på å innrømme feil. For at det skal kunne etableres en kultur for å vise gjensidig tillit, må det i følge i Mayer og Gavin (2005) etableres en trygghet i

organisasjonen hvor både ledere og medarbeidere viser både sårbarhet og omsorg gjennom å vise gjensidig tillit til hverandre.

”Det er snakk om just culture, som vi på en måte prøver å innarbeide i kulturen. Som går på at åpenheten skal berømmes, og ikke straffes. Alle gjør jo feil til enhver tid, og da er det viktig at du som sitter alene i en cockpit, og som eneste person som vet hva som har foregått, tar til ordet og forteller at du har gjort en feil. Sånn at alle kan lære av det.”

I følge Schoorman et al (2007) så er det to grunnleggende forutsetninger for å kunne basere et samarbeid på tillit i en organisasjon: - at det er utviklet en sterk fellesskapskultur i organisasjonen og at medlemmene i organisasjonen har tilegnet seg dyder som handlingsevne, omsorg og integritet.

”...at jeg er lojal mot de andre på sky vil jeg si går under tillit. Sånn i ytterste konsekvens at vi er villige til å kanskje hjelpe hverandre med ”whatever it takes” hvis du er i en situasjon hvor det kreves. Det kan vel også gå under lojalitet.”

I tråd med forskning gjort av Mayer og Gavin (2005), så viser funn i undersøkelsen vår at tillit er viktig for at kunnskapsdelingen mellom praksisdeltakerne skal være optimal. Samt også at mangel på tillit kan føre til at medlemmer i praksisfellesskap blir motvillige til å dele kunnskap. Relatert til utførelsen av oppdrag og arbeidsoppgaver i jagerflymiljøet, så stoler flygerne på hverandre. Denne tilliten er solid, noe som også er nødvendig når man opererer i uforutsigbare, utfordrende og risikofulle omgivelser hvor feil i utførelsen av arbeidsoppgavene kan innebære tap av liv.

”Hvis du ikke tør å si i fra når ting ikke er som de skal, så ja...Vi er jo avhengig av å jobbe som et team. Selv om vi er i hver vår cockpit. Så er det mye bedre å jobbe som et team der alle kan komme med sine inputs, så lenge det er definert hvem som har det siste ordet. Så tror jeg det er viktig at det samarbeidet fungerer godt.”

Funnene undersøkelsen vår tyder på at manglende tillit og negative opplevelser knyttet til erfaringsdelingen, kan virke hemmende og som en barriere for gode erfaringsdelingsprosesser, noe som er i samsvarer med forskning gjort av Illeris (2007, 2014). Noe som kan innebære at dersom deltakerne har en negativ oppfattelse av erfaringsdelingen, at de for eksempel opplever at det de deler kan brukes mot dem eller fører til avstraffelse, ikke

vil dele erfaringer som kan være viktige for andre å få tilgang til. Flygerne selv fremhever at åpenhet rundt elementer som kan påvirke flysikkerhet, som særdeles viktig for å unngå farlige hendelser.

”Og det handler også om flysikkerhet, og åpenhet rundt at vet du hva, i dag så dreit jeg meg ut og gjorde en feil, og stå opp på en morrabrief og si det, -at sånn skjedde. Kjempedumt ikke sant! Men det at det er åpenhet for oss til å tørre å gå opp der, og tørre å stå der og si det, om du er oberstløytnant eller sersjant. Det er alfa omega. For hvis ikke den tryggheten er der, så er man skikkelig ille ute å kjøre.”

En annen barriere for åpenhet kan være at praksisdeltakerne har vanskeligheter med å dele erfaringer som er av en emosjonell og personlig karakter (Illeris, 1999, 2007). Det å være åpen om og dele erfaringer om feil man har gjort, kan være noe praksisdeltakerne ikke er så komfortable med (Illeris, 1999, 2007; Ipe, 2003). Det å gjøre feil kan oppleves som et svakhetstegn: - at man ikke duger eller ikke er dyktig nok. Så det å innrømme feil, kan dermed oppleves som krevende, risikofyllt, utrygt og kanskje også truende for ens selvfølelse å være åpen. Ekstra vanskelig kan det kanskje også være hvis de feilene man har gjort har ført til farlige situasjoner sikkerhets- og flytryggingmessig. Med bakgrunn i dette kan ”kunnskapsdeler” bli motvillig til å dele viktig informasjon fordi han frykter å ”tape ansikt” blant de andre flygerne. I følge Szulanski (1996) kan denne frykten for å miste eierskap, overlegenhet eller posisjonen sin i gruppen, bidra til redusert motivasjon for å dele avgjørende kunnskap. For å unngå å innrømme svakhetstegn og tap av selvfølelse, kan dermed noen deltakere unngå å engasjere og utlevere seg mer enn høyst nødvendig (Illeris, 1999, 2007).

”Hvis en ikke er trygg på at man kan stole på at når en sier at en har gjort feil, at det ikke blir brukt mot en, eller på en eller annen måte slår tilbake på en. Så er det vanskelig å innrømme at en gjør feil.”

Det å kunne innrømme feil, og ikke forsøke å bortforklare disse, men heller tørre å stå frem, er med på å skape respekt internt blant jagerflygerne.

”...det er litt sårt å si at dreit meg ut og sånn, men når du har kommet til den tryggheten at du tør å stå frem med det, da tror jeg du får mer respekt av det, enn de som med en unnskyldning for at det ikke gikk sånn som de ønsket. At sola sto feil vei eller noe. Det er ikke bra.”

I denne sammenheng er det viktig at også lederne står frem som gode eksempler, og tør å innrømme feil og dårlige vurderinger som de selv har gjort (Manz & Sims, 2001). En av lederne ved skvadronene beskrev viktigheten av dette, og at det ikke var noen grunn til at ikke også ledere kunne gjøre feil. Tvert i mot så var det kanskje heller flere feil man kunne gjøre som leder enn som vingmann på skvadronen:

”Noen ganger må du være ærlig å gå tilbake på den og si at det var feil avgjørelse. Man må nok tørre å gjøre det også, og kunne si at sorry Mac, jeg tok en dårlig avgjørelse, som leder. Og innrømme det. Det er jo ingen grunn til at du skal ta alle de riktige avgjørelsene når du blir leder, i forhold til når du var ung vingmann egentlig. Du vil gjøre like mange dumme valg, og du har faktisk mange flere dumme valg å ta når du blir leder, enn som vingmann, når du bare skal gjøre enkle oppgaver.”

Ut i fra det vi har gjort av funn i undersøkelsen og i annen forskning, så er tillit en viktig og grunnleggende faktor for økte prestasjoner i jagerflymiljøet. Dette gjennom utveksling av erfaringer og kunnskap som skaper vekst, utvikling og trygghet både hos den enkelte jagerflyger og i organisasjonen som helhet.

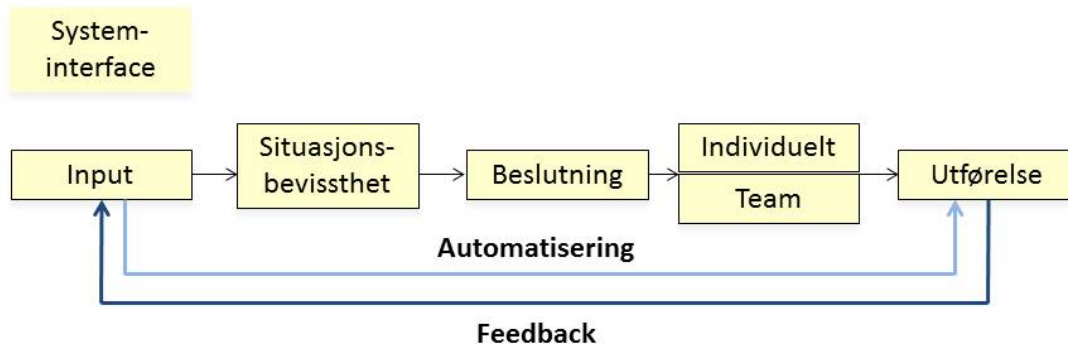
”Det er det at du får den grunnleggende tryggheten til deg selv, og så den tryggheten i miljøet. Og det er en kombinasjon av de to. Men jeg tror at hvis du ikke har den grunnleggende tryggheten til at du tør å feile, så vil du aldri bli en god jagerflyger.”

4.2.4 Beslutningens kunst

Som beskrevet i teorikapittelet så vil jagerflygeres tilpassing til og løsning av operative situasjoner, ofte være avhengig av tidskritiske beslutninger. Disse beslutningene er også ofte av risikofylt karakter, og det er avgjørende at de riktige beslutningene tas for å unngå farlige og kanskje livstruende situasjoner. Det er mange faktorer som er med på å danne grunnlaget for at jagerflygerne i størst mulig grad skal være rustet til å ta de riktige beslutningene. En av faktorene som jagerflygerne selv fremhevet som viktig var erfaring:

”Jeg tror at det er et par ting som bestemmer det. En er jo erfaring. Og det går jo på hva man har sett før og gjort før, og liksom sett hva har fungert og hva har ikke fungert når man tar

beslutninger i lufta. For det er mange raske beslutninger som tas, uten at man har tid til å sette seg ned og tenke.”



Figur 13 Sentrale elementer i beslutningssyklusen (Collyer & Malecki, 1998; Endsley, 2006)

For at en jagerflyger skal kunne fatte både raske og gode beslutninger under oppdrag i lufta, er det som tidligere nevnt mange faktorer som spiller inn.

Det er en rekke input som blir presentert for jagerflygeren både for og under oppdrag. I brifen før oppdraget starter, hvor alle som skal delta i oppdraget er samlet, går man gjennom hva oppdraget innebærer eksempelvis med tanke på:

- Hva er målet med oppdraget?
- Hvor skal vi fly?
- Hvem skal være med?
- Hvordan er konteksten/omgivelsene? (trusler, vær, natt/dag, Rules of engagement, andre styrker etc)
- Hvor lang tid skal vi bruke?

Denne forberedelsen danner grunnlaget for oppdraget, men flygeren får hele tiden input underveis i oppdraget på radio fra andre i flygere i oppdraget, kontrollenheter på bakken og også fra systemer i cockpit. I tillegg får flygeren også en rekke input visuelt fra systemene i cockpit og også det han eller hun ser i omgivelsene man er i, eksempelvis terreng, vær, andre enheter etc. Siden mye av informasjonen formidles over samband eller fra ulike teknologiske systemer vil det også være filter som kan endre eller stoppe biter av informasjon, samt også medføre at det kan være vanskelig å fange opp informasjon, eksempelvis på grunn av støy og interferens på radio. I figuren er dette benevnt som «system interface». Informasjon tilgjengelig for beslutningstakeren er stimuli som passerer gjennom filteret. Jagerflygerens

totale «input» danner grunnlaget for den subjektive forståelsen av situasjonen også kalt situasjonsbevissthet (Collyer & Malecki, 1998; Endsley, 2006). Denne situasjonsbevisstheten er så grunnlaget for beslutningene som jagerflygeren må ta for å løse oppdraget og håndtere uforutsette ting som oppstår underveis i løsning av oppdraget.

Høy situasjonsbevissthet er assosiert med gode beslutninger og lav situasjonsbevissthet er relatert til dårlige beslutninger (Saus, 2011). Det er derfor avgjørende at flygerne har en forståelse for og en bevissthet rundt oppdraget som er så optimalt som mulig. Det er også viktig i denne fasen at en også ser for seg at mye uventet kan skje, og at en i forkant har dannet seg et bilde av hvordan man eventuelt skal løse de utfordringene som skjer underveis. I skarpe oppdrag er det ofte mange både kjente og ukjente faktorer som kan utgjøre en risiko både for oppdraget og flygeren, og det kan oppstå situasjoner hvor tidsaspektet er avgjørende med tanke på konsekvens.

Tidsaspekt er bare en av mange faktorer som kan skape stress, og stress kan i følge Orasanau (1997) føre til at personer begår flere feil i oppgaveløsningen. Dette fordi at fokus rettes mot det sentrale i oppgaven og mer perifere forhold blir ignorert. Eksempelvis at flygeren er så opptatt av å treffe målet med bomben som skal avleveres, at han ikke oppfatter en alvorlig trussel rettet mot ham fra bakkestyrker. Noe som kan være fatalt for flygeren: -han kan bli skutt ned og drept. Det har også vist seg at arbeidshukommelsens kapasitet reduseres av stress, noe som påvirker midlertidig lagring og analysering av informasjon (Klein, 1996). Det er derfor viktig at flygeren er dette bevisst og bruker og analyserer tilgjengelig informasjon, og også klarer å filtrere ut den informasjonen som er viktig ift løsning av oppdraget samtidig som risikoen skal minimaliseres.

Stress kan også føre til skifte i allerede bestemte strategier der hurtige og unøyaktige løsninger eksempelvis kan bli foretrukket framfor nøyaktige løsninger (Klein, 1996). Dette er også en av grunnene til at jagerflygere trener og driller på ulike manøvrer, slik at en del av prosedyrene blir automatisert, og at flygeren omtrent handler på refleks. Et eksempel på dette er i en situasjon der flygeren må skyte seg på grunn av at flyet er truffet av noe eller har en teknisk svikt som gjør det umulig å fly. I denne sammenheng kan automatisering være funksjonelt, da reaksjonstiden blir lav. Imidlertid kan automatisering også ha en uønsket side. Situasjoner som oppstår kan ha fellestrekk med problemet prosedyren er ment å løse, men være avvikende på kritiske detaljer. Det kan være funksjonelt for beslutningstakere som jagerflygere å trene på å oppdage avvik og vurderinger til tross for rask gjenkjennelse av situasjonen. Litt enkelt sagt, kan en påstå at prosedyrer er historie da de er basert på hendelser i fortiden. Lignende hendelser kan ha kritiske avvik fra disse (Saus, 2011). Det å kunne ruste

jagerflygerne til å takle flest mulig av de situasjonene de kan komme opp i er også noe som det er fokus på i både treningsprogram og på øvelser. Noe som også blir fremhevet av en av lederne på en av skvadronene:

”En må gi dem mye trening i det som er rutinemessig. Slik at de er trygge på de handlingene de skal utføre. Og så må de komme opp i nok situasjoner hvor de må gjøre individuelle valg som de kan lære av. Du gjør jo ikke alle disse valgene riktig. Det vil jo alltid være divergens her....det er jo ikke noen fasit på de valgene de må ta, men de må havne nok i de situasjonene under trygge forhold, til at de ser hvor deres egne grenser er, og hvilket handlingsrom de har i de enkelte situasjonene. Så det er på en måte å gi de erfaring på et størst mulig spekter.”

Mennesker under stress oppfører seg som om de er under tidspress selv når det ikke eksisterer tidsfrister. Andre strategiendringer som opptrer under opplevd tidspress er skifte av beslutningskriterier og forenklingsstrategier. En mulig forklaring på disse fenomenene er at økt fysiologisk aktivering (hjerterate o.l.) konkurrerer om ressurser og reduserer de kognitive ressursene tilgjengelig for å arbeide med oppgaven (Brun & Kobbeltvedt, 2003).

Jagerflygere må derfor ha høy kompetanse både på den tekniske siden relatert til utstyr og prosedyrer, men også ha kunnskap om menneskelige aspekt ved oppgaven, hvilke stressorer som kan påvirke beslutninger og hvordan disse virker. I følge Cannon-Bowers og Salas (1998) er det ulike komponenter som kan være belastende i en operativ kontekst:

-multiple informasjonskilder, utilstrekkelig eller motstridende informasjon, raskt skiftende, dynamiske scenarier, harde fysiske forhold, prestasjonspress, tidspress, interferens via ulike støykilder, ulike farekilder og krav til team koordinering, for å nevne noen.

4.2.4.1 Mot og trygghet til å ta beslutninger

Som beskrevet i forrige avsnitt så er kompetanse og kunnskap viktig for å kunne ta riktige og gode beslutninger, like viktig som dette er at jagerflygerne har en grunnleggende trygghet og mestringsfølelse for å tørre å ta beslutninger og ikke bli handlingslammet. I denne sammenheng så skiller flygerne mellom det å ta beslutninger på bakken kontra i lufta, slik som en av flygerne beskriver en av samtalene vi hadde:

”Det er kanskje litt forskjell på hva vi gjør i lufta og hva vi gjør på bakken. Sånn sett. I lufta må man skape sin egen trygghet.”

Jagerflygeres tilpasning til og løsning av operative situasjoner i lufta, avhenger som nevnt ofte av tidskritiske beslutninger. Ofte blir beslutningene tatt i komplekse situasjoner der en ikke har full oversikt og ny informasjon stadig blir tilgjengelig. Mer eller mindre avanserte sensor- og sambandssystemer øker informasjonstilgangen og behovet både for koordinering og sammensetning av et situasjonsbilde (Collyer & Malecki, 1998). Informasjon kan komme raskt, nærmest i sann tid, og er ofte ikke kvalitetssikret.

Faktorer en ikke har kontroll over, for eksempel, tilfeldigheter, dårlig gjennomføring av prosedyrer, systembegrensninger med videre, kan forårsake katastrofale konsekvenser til tross for at beslutningene som var grunnlaget for handlingene var korrekte. Dårlige eller manglende beslutninger kan også få utmerkede konsekvenser (Woods et al, 1994). I tillegg ser en ofte i operative situasjoner at en ikke har en klar standard for hva som er den riktige eller den beste løsningen. Som en følge av disse forholdene kan utfallet av en situasjon ikke benyttes som grunnlag for vurdering av kvaliteten på beslutningene. For å forstå og evaluere beslutningene må en ta utgangspunkt i personellet's forståelse av og kunnskap om situasjonen på det tidspunktet beslutningen ble fattet (Orasanau & Martin, 1998).

I følge Klein (1993, 2000) er det tre årsaker til beslutningsfeil i operative settinger; *-mangel på erfaring, mangel på informasjon og mangelfull mental stimulering.*

Mangel på erfaring kan forårsake feilvurderinger fordi beslutningstageren ikke har den riktige kunnskapen for å bygge en mental modell av virkeligheten og dermed en oversikt over muligheter for valg situasjonen innebærer. En ser her en klar sammenheng med manglende situasjonsbevissthet. Mangel på informasjon gjør at beslutningstakeren ikke har nok informasjon til å foreta et akseptabelt valg, noe som skaper manglende eller feil beslutninger. En mangelfull mental simulering av mulige resultat av ulike valg kan lede til dårlige og «feil» beslutninger.

For at jagerflygerne skal få den nødvendige ballast til å føle mestring og trygghet nok til å ta de nødvendige beslutningene som de ulike situasjonene krever, blir det i trenings- og utsjekksprogrammet lagt inn momenter og scenarier som utfordrer flygerne til stadig utvikling. Dette kravet utvikling og progresjon følger flygerne gjennom hele deres karriere som jagerflygere. De blir aldri ansett som ferdig utlært, men har et stadig ønske og krav om å bli bedre og til å kunne mestre selv situasjoner som de ikke vet om de noen gang kommer opp i. Noe som også blir beskrevet av en av lederne ved en av skvadronene:

”Jeg tror det å klare å utfordre den enkelte å utfordre seg selv. Er kanskje det som er noe av det viktigste, opp mot det og så skape nok kompetanse til at du føler deg trygg til å ta de riktige beslutningene. Og den måten vi bygger opp utsjekksprogrammet i jagerflymiljøet på er at du skal på en måte utfordre deg selv hele veien, og når du begynner å bli trygg på alle de beslutningene du må ta på et nivå, så skal du utfordres videre til neste nivå. Slik at hvis du klarer å utfordre deg selv hele tiden, så vil du kunne bygge en stor nok ryggsekk til at du etter hvert kan ha et stort lederansvar.”

Orasanu og Martin (1998) gjennomførte en analyse av feil begått av flybesetninger, og hevder at det i denne studien var ulike årsaker til feile beslutninger. En årsak var tvetydighet i kritiske signaler som forårsaker vansker med å opprettholde situasjonsbildet. En annen årsak var underestimering av risiko. En slik underestimering av risiko var ofte basert på en overdreven tillit til at feil ikke kunne oppstå. Årsaken til at en slik holdning ble utviklet var at besetningen flere ganger hadde vært i lignende situasjoner uten at farlige eller kritiske situasjoner oppsto. Noe som også ble fremhevet som viktig av en av informantene når det gjaldt jagerflygere i stridssituasjoner; - opprettholdelse av årvåkenhet og mentalt fokus når man var lenge ute på oppdrag, og hadde vært i tilsvarende situasjoner mange ganger.

”...men et fokus som jeg tror er viktig i en sånn operasjon som du ikke ser til daglig er, når du har vært i strid over tid så skrus mentaliteten litt og man kan bli litt mer likegyldig på hva som skjer på bakken, levere våpen og man kan tippe litt over i den fremoverlentheten (...) Det var grunnen til at vi valgte å holde på en 6 ukers rotasjon, men jeg har kjent på det selv ikke at jeg har bikket over sånn men jeg kjente at det var helt annerledes på de første oppdrag til de siste. Man føler seg mer komfortabel med å være der enn til å begynne med, og det er en situasjon hvor man ikke skal føle seg for komfortabel.”

Det å hele tiden ha fokus på utvikling av kompetanse til å ta beslutninger, handler også i stor grad om det å opparbeide trygghet til å tørre å ta beslutninger som kan få alvorlige konsekvenser. Det å ta feil beslutning i en stridssituasjon kan føre til tap av mange menneskeliv, og kanskje også bidra til eskalering konflikten en forsøker å løse i gjennomføring av oppdraget. Frykten for å gjøre feil i slike situasjoner ble med bakgrunn i dette av flere jagerflygere beskrevet som en grunnleggende frykt som de var nødt til å forholde seg til og forsøke å mestre:

”En av de sterkeste la oss si fryktfaktorene eller engstelsesfaktorene er det å gjøre feil både i krig og fred. Så jeg vil hevde det at folk er reddere for å gjøre feil i en krigssituasjon enten å bombe feil eller sluppet våpen eller ett eller annet slikt, enn å dø selv. Det er en ganske ”powerfull” engstelse som ligger i systemet. Det er jo alvor det vi holder på med. Så konsekvensene ved å gjøre feil er ganske stor selv under trening.”

En annen ting som også en av flygerne så på som en utfordring og som også bidro til å øke frykten for å gjøre feil i en stridssituasjon, var at det ville få mye og uønsket oppmerksomhet fra media. Noe som også ville berøre både dem selv, kolleger og familien hjemme:

”Så det tror jeg nok er en viktig faktor og veldig synlig hvis du gjør alvorlige feil kanskje spesielt i krig hvis du kommer på CNN dagen etter. Det har vi jo sett, ikke sant. Vi har jo sett tilfeller og det setter jo preg på alle.”

Som beskrevet tidligere i dette kapittelet så er tillit en sentral faktor når det gjelder det å demme opp for frykten for å gjøre feil. For å etablere en kultur for å vise gjensidig tillit, må det etableres en trygghet i organisasjonen hvor både ledere og medarbeidere viser både sårbarhet og omsorg gjennom å vise gjensidig tillit til hverandre (Mayer & Gavin, 2005). Hvis jagerflygerne blir redde for å ta viktige beslutninger når de er oppe i lufta fordi de er så redde for utfallet hvis beslutningen viste seg å være feil, vil det både kunne føre til handlingslammelse i kritiske situasjoner og også kunne gå utover flysikkerheten. Dette aspektet er viktig å ta med som en faktor når en skal skape en kultur som ved skvadronene som er med på å gi jagerflygerne den nødvendige ballasten de trenger for å kunne bli best mulige jagerflygere og til å kunne mestre de situasjonene de kan komme opp i både under trening og krig. Alle informantene vektla viktigheten av det å både oppleve og føle at det var en grunnleggende tillit, støtte og forståelse innad i miljøet for at feile beslutninger ikke skulle føre til massiv kritikk, men heller skulle brukes til å lære av slik at man reduserte faren for gjentakelse, og på den måten også bidra til å øke flysikkerheten. En av informantene beskrev sin egen opplevelse av viktigheten av dette på denne måten:

”Hvis du skulle bli redd for å ta beslutninger eller for å gjøre noe feil så tør du til slutt ikke gjøre noe, og vil bli helt handlingslammet.(...)Hvis du i cockpit er redd for å trykke på knappen der, eller å ta en beslutning, fordi du er for hva konsekvensen av den blir i etterkant.

Om du får kjeft, eller om du får...ja hva det måtte være, så har du lagt grunnlaget for store problemer med alt i fra flysikkerhet til holdningsskapende arbeid på skvadronen.(...) Når du sitter aleine der og skal ta en beslutning, så må du kunne stole på at; - vet du hva hvis jeg driter meg ut nå, eller gjør en feil, så er det ingen som kommer til å slakte meg i ettertid. Det er lov å gjøre feil. Den tilliten og den forståelsen i gruppen er usedvanlig viktig. Spesielt når du kommer i de live ops, eller int ops situasjonene, hvor det faktisk handler om å ta liv.”

4.2.5 Oppsummering og delkonklusjon

Ut i fra de funnene vi har gjort i undersøkelsen vår, så kan det se ut som om det er ledelsen på skvadronene som legger de overordnede føringene for hvilke mål og retning skvadronene skal, men at det er praksisfellesskapet og systemene, og tilliten rundt disse, som i størst grad påvirker jagerflygernes utvikling, slik at de blir best mulig rustet til å kunne dra ut i krig.

Dette i tillegg til en sterk indre motivasjon som jagerflygerne har for å bli best mulige jagerflygere. Likevel ser flygerne det som viktig at lederen både fremstår som en god rollemodell faglig, og også at han legger til rette for utvikling av den enkelte medarbeider ved å vise og gi tillit innad til medarbeiderne på skvadronen, samt jobber utadrettet for å skape best mulige ressursmessige forhold på skvadronene. I tillegg viser funnene at lederen i stor grad er med på å påvirke kulturen på skvadronen. Dette ved å stå frem som et godt eksempel når det gjelder å dele egne erfaringer, og bidra til å skape trygge rammer for et godt praksisfellesskap med gode erfaringsutvekslinger.

Ut i fra dette kan det se ut til at det ikke er enten eller, når det gjelder godt leder skap eller selvgående praksisfellesskap, men heller både og som er med på å utvikle kampklare jagerflygere. Det kan imidlertid virke som at selv om det legges til rette for et godt utviklet praksisfellesskap og stor grad av selvledelse internt på skvadronene, så er ikke dette et resultat av en bevisst filosofi fra ledelsen og organisasjonens side, men heller et resultat av system og praktisering av ulike roller på skvadronene.

4.3 Kontekstuelle forhold

I internasjonale operasjoner eller krigssituasjoner er omstendigheten ganske annerledes enn hjemme under daglig trening og øving. Det gjennomføres operasjoner til alle døgnets tider og det kan være oppdrag hvor flygerne ikke vet hvilke mål de kan bli bedt om å ta ut. Det kan være forhåndsbestemte mål eller tidskritiske mål i sentrale byer med de forhold det bringer med seg. Dette er forhold som flygerne må ta stilling til, forberede seg til og ledelsen må prøve å forberede den enkelte flyger på. Våre informanter hadde alle erfaring fra internasjonale operasjoner og gjennom intervjuene kom det frem at det er en forskjell på enkelte forhold i krig kontra hjemme. De funnene vil vi gå nærmere inn på i dette avsnittet. Er det annerledes å være leder i internasjonale operasjoner enn hjemme, eller er det to sider av samme sak?

4.3.1 Kampflyleder eller føleleder?

Å være leder på en skvadron innebærer å ha det overordnede ansvaret for skvadronens personell og som vi har vært inne på i forrige avsnitt så innebærer det i stor grad et utadrettet fokus. Dette for å skape de beste personell- og ressursmessige forutsetningene for driften av skvadronen. I internasjonale operasjoner har skvadronssjefen andre rammer og faktorer å forholde seg til enn hjemme. En av våre informanter uttrykte det på følgende måte:

”Ledelsen hjemme skal bygge avdelingen for å dra i strid, mens ute er ledelsen mer opptatt av å backe opp personellet og sørge for at de grunnleggende forutsetningene er til stedet (sovet nok, våkne og forberedt på det vi skal holde på med).”

Den største forskjellen på å være leder i krigssituasjoner sammenlignet med hjemme er at personellet er i skarpe situasjoner som i verste fall kan ende i tap av liv. Lederne har helt andre faktorer å forholde seg til i krigssituasjoner og de må legge forholdene til rette slik at personellet er best mulig rustet til å gjøre sin jobb. Dette innebærer å ivareta personellet på best mulig måte. Bass (1990 referert i Eriksen et al, 2003) avdekte at man kunne oppnå enda bedre resultater som leder hvis man i større grad tok hensyn til medarbeiderens behov og forslag, det vil si være relasjonsorientert. Derimot viser forskning gjennomført av Martinsen (2002 referert i Eriksen et al, 2003) blant norske ledere at de som får flest lønnsopprykk (les ansett som effektive ledere) utviser liten grad av relasjonsorientering. Med andre ord belønner en del organisasjoner lederatferd som mange mener var idealet for 100 år siden. Gjennom

intervjuene våre viser informantene til at lederne i større grad ble mer ivaretakende og opptatt av relasjoner ved internasjonale operasjoner. En av informantene uttrykt det på denne måten:

”Det blir utvilsomt mer viktig med relasjoner, fordi man må bare stole på faget og at det vi har trent på gjennom hver eneste dag, uke, år og heller ta vare på hverandre. Fordi det kommer såpass mange ting til overflaten hos den enkelte. Da blir det heller viktig å sette av tid til å prate sammen, få til samspillet i teamet med å dele informasjon, tanker og heller gi slipp på fagbiten.”

En av forutsetningene ved innføring av selvledelse er at medarbeiderne har høy kompetanse i forhold til sine arbeidsoppgaver, gjerne høyere kompetanse enn sin formelle leder. I slike tilfeller har medarbeiderne selv de viktigste kunnskapene for å gjøre jobben og vil dermed kun trenge en eller annen form for styring (Eriksen et al, 2003). Jagerflygerne er eksperter innenfor sitt fagfelt og besitter den ferskeste kompetansen, dermed får lederen i større grad rollen som støttespiller, koordinator og tilrettelegger. I tillegg er lederstrukturen i detasjementet bestående av sjef (Detachment Commander) og operasjonssjefen (Operations Commander), slik at sjefen hovedsakelig har et utadrettet fokus mens operasjonssjefen har et innadrettet fokus. Dette for å sikre at forutsetningene er til stedet for at detasjementet kan gjøre en best mulig jobb. Dette innebærer å verne avdelingen mot alle de elementene som oppfattes som forstyrrende, det være seg presse og andre henvendelser som ikke er direkte operasjonsrelatert. Samtidig skal sjefen tas seg av resten av detasjementet som er til støtte for gjennomføring av selve flyoperasjonene, som består av vakthold og sikring, administrativt, teknisk og øvrig operasjonsstøtte. Operasjonssjefen har hovedsakelig et innadrettet fokus som skal sørge for å tilrettelegge for de operasjonsrelaterte aspektene og derigjennom sørge for at flygerne har de beste forutsetningene for å gjøre sin jobb. Av den grunn får detasjementsjefen en mer naturlig støttende og tilretteleggende rolle, mens operasjonssjefen får den synlige lederen.

”Jeg kunne jobbe 3-4 uker uten knapt å se sjefen, fordi jeg jobbet midt på natten og han på dagen og andre tilfeldigheter som gjorde det vanskelig.”

En annen faktor som kan bidra til denne rollen er at operasjonene ble gjennomført døgnkontinuerlig, slik at flygerne jobbet til ulike tider av døgnet. Dermed var det slik at enkelte flygere kunne gå en lengre periode uten å ha noe kontakt med sjefen. Dette bidrar til

at sjefen ikke får den direkte lederrollen og dermed må innta en mer indirekte og tilretteleggende rolle. Flere informanter påpeker likevel at sjefen var til stedet ved spesielle anledninger som krevde hans tilstedeværelse. I de tilfellene ble hans oppgave å støtte flygerne i deres vurderinger og fronte disse avgjørelsene opp i systemet. På den måten får han en større involvering og medbestemmelse i operasjonen og ikke minst så inntar han en ivaretagende rolle ovenfor flygerne i situasjoner som krever det. Dette aspektet kan sees på innenfor både transformasjons- og selvledelse. Ved å delta i slike viktige aspekter viser sjefen en vilje og evne til å fronte de beslutninger som detasjementet i fellesskap har truffet. Lederen viser da en beslutsomhet og et ansvar ovenfor detasjementet som er viktig. Bass (1998) sier at en slik handling blir sett på som en inspirasjon ovenfor de ansatte i organisasjonen og sørger for å gi mening til de ansatte, samt styrke det felles ansvaret som organisasjonen har. Videre uttrykker Bass (1998:29) dette i forhold til synlig inspirerende leder:

”In combat, visible inspirational leadership may make the difference between complete victory and overwhelming defeat.”

Sett i lys av selvledelsesteori kan denne formen for involvering av lederen oppfattes som negativ, med at lederen kommer inn og ”overtar” ansvaret fra jagerflygerne. I de tilfeller at detasjementsjefen var til stedet var i henhold til informantene spesielt ved uklarheter ved målutvelgelse. Dette er situasjoner som kan sees på som avgjørende og ikke minst instruerende, da det kan tolkes at involveringen både kan bidra til styrket tiltro til egne beslutninger (forutsatt at lederen har lik tolkning), og lederen viser verdien av å ta på seg ansvar. Dette er i henhold til Manz og Sims (1991) en sentral del av superledelse hvor lederens selvledelse tjener som en modell for medarbeiderne ved å vise selvledelse i praksis. I dette tilfellet vil detasjementsjefen kunne vise ovenfor de ansatte at det de har drøftet seg fram til er i tråd hans tolkning av oppdraget og derigjennom påta seg ansvaret for beslutningen opp i kommandokjeden. Dette er viktig ovenfor flygerne, da det vil kunne gi økt tiltro til at deres forståelse er i tråd med sjefens intensjon.

Internasjonale operasjoner ser lederne ut til å endre fokuset til å bli mer ivaretagende og relasjonsorientert enn hva de er hjemme under trening og øving. En av informantene uttrykt selv denne endringen, da han inntok rollen som leder:

”Vårt motto er ”Train as you fight”, men jeg merket at når jeg gikk fra å være leder i fredstid og trening til å være leder i krigstid så merket jeg at jeg ble mer ivaretakende.”

Videre så er selvledelse tuftet på at medarbeiderne i motsetning til tidligere er medansvarlig for bedriftens planlegging, beslutningstaking og evaluering. Dette innebærer at medarbeiderne gis et betydelig større handlingsrom, ansvar og frihet enn hva man er vant til. Generelt har jagerflygerne et enormt ansvar så hviler på deres skuldre. De opererer fly til enorme summer og har et ansvar som i ytterste tilfelle fører til levering av våpen og derigjennom ta liv. I internasjonale operasjoner blir den enkelte flygers ansvar veldig tydelig. De mottar oppdrag, ser igjennom hvilke mål som skal bekjempes, hvilke kriterier som må være til stedet, vurderer hvilke trusler som kan være i området og gjøre vurderinger for alle eventualiteter. Flygeren er med andre ord personlig ansvarlig for utfallet av ethvert oppdrag og hvilke konsekvenser det medfører. Dette innebærer at handlingsrommet til flygerne er stort og komplekst, noe som indikerer at ansvaret og beslutningsmyndighet er sterkt til stedet i deres utførelse. I overført betydning kan en si at en flygers hverdag, spesielt i internasjonale operasjoner, i stor grad er tuftet på selvledelsesprinsippene ansvar og beslutningsmyndighet. Medarbeiderne blir sin egen leder hvorpå de kontinuerlig vurderer sin egen situasjon og er i vid forstand ansvarlig for sitt arbeid (Eriksen et al, 2003). Dog er ikke flygeren helt alene i utførelsen, da de bestandig flyr i formasjon med andre fly og blir til dels kontrollert av instanser (kommandonivå). Likevel ligger den endelige avgjørelsene ene og alene hos den enkelte jagerflyger.

4.3.2 Demokratisk hjemme og tydelig og trygg ute

Flere av informantene understreker viktigheten av å ha en klar og tydelig leder ved internasjonale operasjoner. I motsetning til under vanlig trening og øving hvor de ønsker større frihet og rammer til å gjøre sin jobb, så foretrekker de i krigssituasjoner å ha en klar og tydelig leder.

”Hjemme så har du ofte rom for å diskutere og være litt mer sånn demokratisk i lederstilen at alle kan få være med og være involvert i en beslutning og litt sånn. Mens min påstand er at ofte når en da drar ut kommer en grunnleggende usikkerhet krypende, ikke sant. Er jeg god nok? Kan jeg det her? Da er det viktig at lederen fremstår som trygg og er tydelig på at det er det her vi skal gjøre. For hvis det blir en usikkerhet i ledelsen så blir i hvert fall ikke de under noe tryggere, tenker jeg. Hvis ikke han er sikker, hvordan skal da jeg være sikker på det jeg skal gjøre.”

"The fighting man cannot be divorced from the thinking man" (Bass 1998:20).

I internasjonale operasjoner opplever organisasjoner andre utfordringer enn hjemme og tilpasning til situasjonen er viktig. Dette for å unngå blant annet dysfunksjonell stress, usikkerhet, utrygghet og hjelpeløshet. Tilpasning til slike situasjoner krever en bevissthet og annen fremgangsmåte blant lederne. En av informantene uttrykt det på følgende måte:

"Når vi drar ut i krig er det ekstremt viktig at lederen er veldig tydelig for at folk skal føle seg trygge i det som foregår."

For at personellet skal føle seg trygge og være effektive er det i henhold til Bass (1998) veldig viktig at utøvd ledelse er med på å redusere de negative effektene og øke de positive effektene. Det er gjort en rekke forskning som tilsier at stressnivået er mye høyere under passiv og ineffektiv ledelse (management by exception – laissez faire). Dette kommer av at ledelsen i mindre grad klarer å håndtere de faktorene som påvirker organisasjonen og den enkelte, samt være aktiv i redusere disse effektene. Lederskapet spiller i følge Bass (1998) en avgjørende rolle i hvordan en organisasjon klarer å håndtere dette. Sitatet ovenfor understreker det Bass påpeker med lederens væremåte påvirker den enkeltes persepsjon av opplevd trygghet i forhold til omgivelsene. Den enkelte må føle seg trygg for å kunne prestere optimalt. Hvis ikke vil mye av energien bli brukt til å bearbeide og kontrollere de negative aspektene. I følge Agan, Steiner og Neumans (1978 referert i Bass, 1998) forskning var fraværet av ledelse en av faktorene som bidro til psykologiske knekk blant personellet i krig. Det er viktig at lederen er bevisst dette og gjør aktive tiltak for å redusere de uønskede effektene.

Bass (1998) mener at karismatisk og inspirerende ledelse er viktige faktorer i transformasjonsledelse og kan motvirke mange av de negative effektene. Ved å være klar og tydelig som leder så framstår ikke lederen bare som trygg, men det gir økt selvfølelse og tro hos underlagt personell. Personellet får tiltro til at lederen leder de i riktig retning og ansvarsfølelsen blant personellet forsterkes. I tillegg påpeker Bass (ibid) at ved å uttrykke tiltro til de ansattes kompetanse og ferdigheter så økes selvfølelsen. Denne såkalte Pygmalion effekten har blitt verifisert gjennom studier av det Israelske Forsvaret, som avdekte at meddelt styrket tiltro til en gruppe bidro til økte resultater. På spørsmål om hva det er viktig at ledelsen bidrar med i internasjonale operasjoner svarte en av våre informanter det på følgende måte:

”Viktig å kommunisere fra ledelsen at det her kan vi, det her er vi gode på og vi trener på det hele tiden, samtidig som man gjør de lederskapsmessige tingene for at det faktisk skal gå i orden (støtteapparatet, logistikken og at flyene er klare).”

Sitatet signaliserer at det er viktig at ledelsen kommuniserer tiltro til at flygerne har den rette kompetansen og ferdighetene for det de er satt til å gjøre. Denne detaljen kan lett bli oversett, da flygerne som sendes til internasjonale operasjoner tilfredsstillende krav som stilles.

Gjennom et grundig trenings- og utsjekksprogram som årlig gjennomføres, så blir den enkelte flyger godkjent. Alle flygere som sendes ut i krig må tilfredsstillende nivået til den rollen han skal bekle. Det betyr at det er et formalisert treningsprogram som ligger til grunn for den rollen vedkommende skal bekle i krig og derigjennom så er det innforstått at vedkommende er kompetent. Likevel så blir det påpekt at denne bekreftelsen er viktig fra ledelsens sin side for både å betrygge den enkelte, men også for å oppnå de ønskede resultatene satt av organisasjonen. Bandura (1994) sier at denne troen på egne ferdigheter påvirker i stor grad sannsynligheten for å lykkes. Slik at det er viktig at ledelsen gir tilbakemelding og bekrefter de ferdigheter som flygerne besitter da det har betydelig innvirkning på hvor godt en lykkes og egen opplevelse av mestringstillit (Bandura, 1986).

I selvledelsesteori er det behov for at lederen er veiledende, men på en annerledes måte. Lederen skal i større grad veilede sine ansatte og utruste den enkelte ansatte selv til selvopplevd mestringsevne. Dette gjennom å få den enkelte til å fokusere på at oppgavene er naturlig motiverende og dermed vil trivsel og mestringsevne øke. I internasjonale operasjoner er sannsynligvis ikke dette like enkelt som det er hjemme, da konteksten arbeidsoppgavene skal utføres i er helt forskjellig. I krig er det en del forhold som er helt annerledes og som bidrar til større usikkerhet og mental motstand. Det kan være at man ikke har de rette forutsetningene for arbeidsoppgavene, ikke tro på andres forutsetninger og at organisasjonen ikke støtter de aktiviteter en påtar seg. Slik mental motstand eller dysfunksjonelle tanker er det innenfor selvledelsesteori aksept for at er til stedet, men det er viktig at man utvikler metoder, teknikker og tenkemåter som reduserer disse (Martinsen, 2004). Dette kan det være utfordrende å redusere selv gjennom å utvikle strategier for å redusere, når omgivelsene er så annerledes. Derfor kan det være hensiktsmessig å ha en leder som er sterk og klar og dermed bidrar til redusere de negative effektene som beskrevet. På den måten kan en si at aspekter av

transformasjonsledelse er å foretrekke ved internasjonale operasjoner, da lederen i større grad oppfattes som synlig og til stedet.

4.3.3 Kameratstøtte i en operativt kontekst

Under internasjonale operasjoner ble det av informantene gitt uttrykk for at støtten dem i mellom fikk et annet og større fokus enn det har ved daglig trening og øving hjemme. I krig er konsekvensene av om noe går feil må større og alvorlig dermed ble det lagt opp til et større kollektivt og gjensidig ansvar blant de som fløy sammen.

”Vi hadde en policy der nede på at fligten skulle ha et kollektivt ansvar dersom noe gikk galt.”

Flygerne gjennomgår en rekke sjekklister og prosedyrer under et oppdrag, både i forhold til betjening av flymaskinen og spesielt i forbindelse med våpenlevering. Disse prosedyrene og sjekklisterne er flygerne vant til å gå igjennom alene, men det ble gitt uttrykk for at det ble et felles ansvar blant de som fløy sammen. Dette for å verifisere med vingmannen at alle de riktige stegene er gjort, slik at en i større grad er sikker på prosedyren eller sjekklisterne er gjort korrekt. En slik verifisering av handlinger tilbyr ikke bare kunnskaper, men det kan i tillegg legge til rette for utvikling av mestringstillit (Bandura, 1986). En slik gjensidig støtte og verifisering kan bidra til at den enkelte flyger får økt tro på egne ferdigheter og kunnskaper som er særs viktig i slike situasjoner. I følge Woods et al (1994) er dårlig gjennomføring av prosedyrer en faktor som kan forårsake katastrofale konsekvenser. Ved å gjennomføre en slik gjensidig verifisering så vil denne faktoren minimeres betraktelig og dermed skape forutsetning for gode beslutninger og handlinger.

”Når vi skal levere våpen er det en rekke sjekker vi går igjennom for å sørge for at vi ikke gjør noen feil, da det kan få katastrofale følger. I daglig trening er det noe vi går igjennom og briefet, men vi gjør det for oss selv. Dere nede drev vi hele tiden og dobbeltsjekket med hverandre for å sørge for at alt ble gjort riktig.”

Som informanten antyder så er insentivet at feil unngås da det kan få katastrofale konsekvenser. Denne typen for kameratstøtte blir av Eid (Moldjord et al, 2007) sett på som et tiltak på teamnivå for å mestre ytre belastninger. Han påpeker at en avdeling med sterkt

samhold har lettere for å mobilisere kameratstøtte etter kritiske hendelser, og et godt avdelingsmiljø kan fungere som sikkerhetsventil for operatører under spesielt langvarige og belastende operasjoner. Videre sier Flin (1996 referert i Moldjord et al, 2007) at sosial støtte er en stressmodererende faktor innenfor alle teorimodeller som ser på yrkesmessig stress. Det er støtten fra lagsmedlemmene som er med på den utrivelige hendelsen som er avgjørende. Den kollektive støtten kan med andre ord sees på som en stressmoderator blant jagerflygerne, da ansvaret i krig er så avgjørende annerledes og konsekvensene så store i forhold til ved vanlig trening og øving. Videre underbygges viktigheten av sosial støtte av Brettingen (referert i Moldjord et al, 2007) hvor samtlige flygere han intervjuet benyttet seg til en viss grad av sosial støtte ved våpenlevering i krig. I oppgaven kommer det fram at det er spesielt under engasjementet (bombelevering), men også i etterkant at behovet for sosial støtte fra makkeren i formasjonen meldte seg.

”Fokuset skifter over på at vi vet hva folk skal gjøre og dermed trenger vi ikke alle de føringer og ledelse som vi har til daglig, men heller mer kameratstøtte.”

Forberedelse og tilbakemelding - hjemme vs ute

Et oppdrag består av ulike faser og de ulike fasene kan deles inn i forberedelse, gjennomføring og tilbakemelding. Forberedelses eller brief fasen består i analyse av oppdraget, sette seg inn i planen, hvilke egne og eventuelt fiendtlige styrker det er i området, hvilke trusler som kan påvirke oppdraget, hvilke mål som skal bekjempes og gjennomgang av eventuelle nødprosedyrer. Gjennomføring av oppdraget er selve utførelsen av planen, mens tilbakemeldingen er analyse av gjennomføringen av oppdraget. Tilbakemeldingen eller debriefen som den kalles er en refleksjon over handlingene. Der gjennomgår man hendelsesforløpet, det vil si de taktiske valg og prosedyrer benyttet under flytoktet. Det har en teknologisk og operativ karakter og hvor det til daglig under trening og øving er lite innarbeidet å snakke om menneskelige faktorer som følelser (Moldjord et al, 2007). De ulike fasene gjennomføres i mer eller mindre grad likt, uavhengig om det er trening og øving hjemme eller i krigssituasjoner. Forskjellen er i grovt hvor omstendelig de ulike fasene er. Det sier seg selv at ved krig så er det en rekke andre faktorer som virker inn på oppdraget. Faktorer som informasjon om området operasjonen gjennomføres i, fienden, ulike trusler, andre egne styrker og lignende. Dette er faktorer som er mindre fremtreden i den daglige trenings- og øvingssituasjonen, da de fleste av disse faktorene er kjente eller forutsigbare. På den måten er det til dels stor forskjell mellom internasjonale operasjoner og daglig trening og

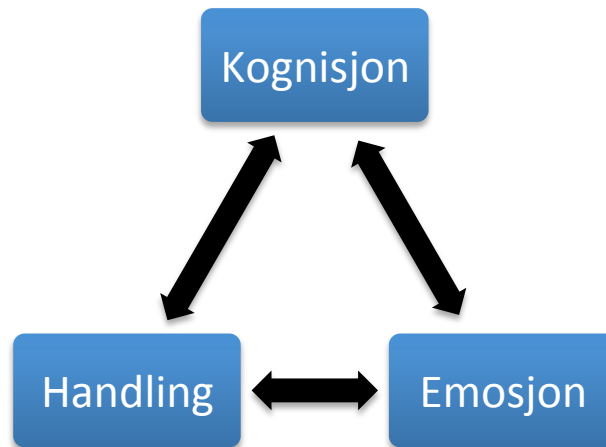
øving. Likevel prøves det å trene så likt og realistisk som mulig til enhver tid, slik at de ulike fasene gjennomføres i forbindelse med alle flyturer.

”Det er veldig interessant hvor naturlig annerledes brief og debrief var i forbindelse med flyturene. Det ligner ikke på det vi gjør til vanlig i det hele tatt. Det var mer å sitte ned sammen og ha en samtale om hva som ville skje. Gå igjennom alle tingene som er vanlige og ikke minst kritiske å glemme. Det er ganske mye ting du kan gjøre for å drite deg ut og snakke mer om hva man skal ut og oppleve. At man må passe på å si fra hvis man ser noe gærnt og hvis man ikke føler at noe er riktig. Det snakker vi aldri om når vi skal ut og fly hjemme.”

Som vi ser av sitatet så er fokuset mer på det emosjonelle aspektet enn det pragmatiske, hva kan de forvente, hva er viktig å huske på og den kameratstøtten som vi har diskutert tidligere i avsnittet. Samtlige av våre informanter ga uttrykk for det samme synet, noe som bekrefter den forskjellen som er mellom fokuset i brief/debrief hjemme versus ute. I følge Wenger-Tayner (2015) er slik samhandling mellom flygerne en måte å oppnå mestring. Gjennom praksisfellesskapet deler de kunnskap og erfaring i ord som igjen skaper meningsfull dialog og samhandling. Det er i disse sosiale samhandlingene at grunnlaget til jagerflygerne dannes i forhold til å lære av hverandre og på den måten oppnå kunnskaper. Spesielt i krigssituasjoner blir det å dele kunnskap og erfaringer i fellesskap viktig, da flygerne kan havne i situasjoner de selv ikke har erfart men som kanskje andre har erfaring fra. På den måten oppnår de kunnskaper og erfaring om hva som bør gjøres uten selv å ha opplevd situasjonen. Det er denne utviklingen av deltakernes kompetanse og ferdigheter som er formålet med praksisfellesskap (ibid).

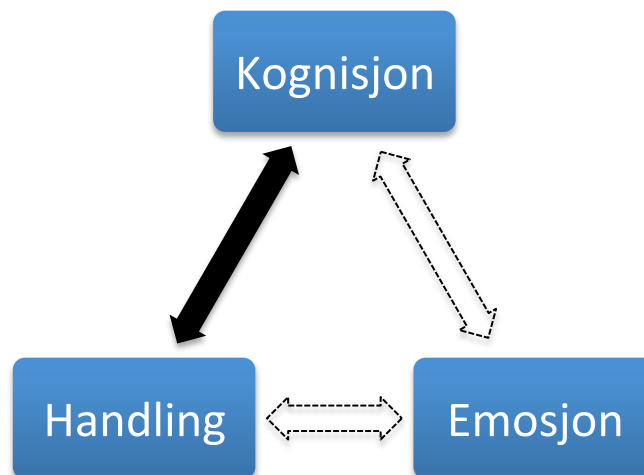
”Nede der hjalp man hverandre ut, mens i daglig trening så er man mye mer stille, og så tar man heller og pirker på ting på debrief av det som blir gjort feil.”

I henhold til Bruner (1986 referert i Moldjord et al, 2007) består en læringsprosess av faktorene emosjoner, tanker og handling.



Figur 14 Bruners klassiske triade – hel versjon (Moldjord et al 2007:441)

I Norge gjennomføres tradisjonell brief og debrief i stor grad med fokus på kognisjon og handling, og i mindre grad på emosjoner. Dette kan illustreres gjennom Bruners (1986 referert i Moldjord et al, 2007) læringsprosess på følgende måte:



Figur 15 Bruners klassiske triade - stiplet (Moldjord et al 2007:433)

Figuren illustrerer det bildet vi har fått av brief og debrief prosessen i Norge, med at det hovedsakelig er fokus på handling og kognisjon, mens det i liten grad er fokus på emosjoner i læringsprosessen.

”Det største forskjellen var mest av alt hvordan vi gikk i gjennom turen etterpå. Det var ingen som gikk gjennom og plukket fra hverandre bombeangrepene, bit for bit, hvordan de ble gjort

i forhold til malen med vinkler og hastigheter. Det var mer å se på angrepet for å se på om bomben traff målet og hva vi tenker om det.”

I større grad fokuseres det på emosjoner i begge fasene. Det innebærer at alle tre faktorene i læringsprosessen er gjensidig til stedet og blir fokusert på i mer eller mindre grad. Dermed kan man si at læringsprosessen sett i forhold til Bruner er fullstendig. Det vil si at en er bevisst på alle tre faktorene som påvirker læringsprosessen. I henhold til Moldjord et al (2007) ligger det et uforløst læringspotensialet i å inkludere emosjoner i større grad. Gjennom refleksjon som i større grad inkluderes emosjoner har det vært mulig å konstruere sammenheng mellom handlinger og konsekvenser. Ved å sette emosjoner i større grad på dagsorden er grunnlaget for utvikling av fullstendige erfaringer, i større grad til stedet. Trolig kan økt bevissthet om emosjoner som en del av læringsprosessen i spesielt debrifing utgjøre en forskjell som bidrar til økt effektivitet i neste oppdrag (ibid). Informantene uttrykker det som veldig effektivt og viktig at debrifingene hadde et annet fokus enn det de har ved operasjoner i Norge. Både med tanke på å skape åpenhet i gruppen, men ikke minst som et stressmodererende tiltak. Hvorvidt at dette var et ledelsesstyrt tiltak eller ikke er uvisst, da det er divergens blant informantene.

”Det tror jeg kom helt av seg selv, faktisk. Man hadde tid og rom til å gjøre det og var ikke begrenset av arbeidstid.... Ledelsen sa vi skulle ta vare på hverandre, det snakket vi om, men jeg fikk ikke med meg at det var en føring fra ledelsens side.”

Uansett så er det nærliggende å tro at ledelsen har vært klar over behovet eller sett nytten i det, da det ikke ble gitt inntrykk for at det ble gjort justeringer underveis som forhindrete dette emosjonelle fokuset under brief og debrief.

”Det var også innført litt andre prosedyrer når vi var der. I det daglige forventes det at du gjør ting og hvis du ikke gjør det så holder du kjeft til man kommer til debrief. Hvis det blir gjort feil i luften så holder folk kjeft og så får du heller høre det på debrief. Nede der så var folk mye flinkere til å hjelpe hverandre i luften og snakket veldig uformelt på radioen. Minnet hverandre på hva som skulle gjøres, for det er masse ting som må gjøres. Den uformelle tonen gjorde ting veldig effektivt.”

4.3.4 Fokus på effekt og ikke feil

Ved endt flytur er det innarbeidet en rutine på hvor alle deltakere i flyturen går sammen og gjennomfører en tilbakemelding på flyturen kalt debrief. Hensikten med debrief er som tidligere nevnt å se på hendelsesforløpet i løpet av flytoktet, for på den måten vurdere de valg som har blitt gjort. Dette for å lære av de valg som har blitt gjort og forbedre den enkelte flyger i sine valg og handlinger.

”Debrief går ut på å finne ut om vi gjorde det vi skulle og eventuelt hvor gikk det feil. Vi rekonstruerer først, ser på hva vi gjorde, fungerte det eller ikke og hvorfor gjorde det ikke det. Ganske nitidig prosess hvor vi er leter etter å finne feil.”

Som informanten påpeker så er dette en ganske omfattende prosess hvor hele flyturen rekonstrueres for å kunne vurdere alle de valg som har blitt gjort under flyturen. De plukker med andre ord hele flyturen fra hverandre og ser på alle aspektene av turen for å ta lærdom av de valg som har blitt gjort. I den hensikt å forbedre den enkelte flyger. Under internasjonale operasjoner blir det derimot påpekt at debrief hadde et annet fokus enn under trening og øving hjemme. I krigssituasjoner blir det fortalt at debrief i større grad dreier seg om å se på resultatene av de valg og beslutninger som ble gjort. Hvis det ble sluppet våpen så ble det sett på hvilken effekt våpenet hadde på det målet som skulle bekjempes. Ble det tatt ut, var det i henhold til de kriteriene som måtte være oppfylt og ble det noen utilsiktede virkninger av våpenleveringen? En av grunnene til dette fokuset er at etter endt oppdrag så må alle levere en oppdragsrapport hvor det fremkommer hvilke mål som har blitt bekjempet og vurderingen rundt våpenleveringen. Ble målet bekjempet eller ikke og må det planlegges et nytt oppdrag for bekjempelse av målet? En slik rapport må sendes etter endt oppdrag og da er det naturlig at fokuset er på selve effekten av våpenleveringen. Likevel er det nærliggende å tro at et slikt fokus er nyttig i forbindelse egen mestring og mestringstillit. Ved å gå igjennom selve våpenleveringen og vurdere effekten av den så vil den enkelte flyger i større grad få tiltro til egne kunnskaper og ferdigheter. Pajares (2002) understreker at tro på egne ferdigheter får man ikke ved ros alene, men ved tilbakemeldinger knyttet til reelle mestringserfaringer. En flyger som leverer skarpe våpen vil føle en lettelse ved selve våpenleveringen, men effekten av våpenleveringen spiller en sentral rolle. Ved å gå igjennom dette i etterkant hvorpå effekten av den vurderes så vil flygeren få en bekreftelse på at alt ble gjort riktig og de vurderinger rundt våpenleveringen var korrekte sett i etterkant av selve gjennomføringen.

”To-delt fokus på debrief. Første del hadde fokus på å verifisere at vi hadde gjort det vi skulle, mens den viktigste delen var på hvordan vi opplevde turen og alt det rundt. Det som ikke hadde med det faglige, mer som en emosjonell debrief.”

I tillegg kommenterte en rekke informanter at det i tillegg var en samtale rundt hvordan dette følte og påvirket den enkelte flyger. Dette er aspekter som ikke blir tatt hensyn til i like stor grad i debrief sammenhenger i Norge. Hjemme er det større fokus på å analysere den tekniske utførelsen av oppdraget, som for eksempel høyden, vinkelen og farten i forbindelse med våpenlevering. Hele flyturen blir plukket fra hverandre og det blir sett på detaljer i utførelsen i henhold til de standardiserte operasjonsprosedyrene som er utarbeidet. I den hensikt å se på hva som ble gjort for å avdekke hvilke valg som resulterte i hvilke handlinger og deres effekt på oppdraget. Fokuset er med andre ord i større grad å lete etter feil i gjennomføring av oppdraget. Denne evige søken etter feil kan ha en negativ effekt gjennom at flygerne til stadig blir påmint hvis det har blitt gjort feil i utførelsen av oppdraget. Dette kan føre til en negativ og selvkritisk holdning som igjen kan virke negativt inn på motivasjon, innsats og ikke minst prestasjoner (Manz & Sims, 2010 referert i Bardal, 2009). Likevel blir det gitt uttrykk blant informantene at denne evige søken etter feil under trening og øving er viktig i forbindelse med utvikling av kunnskaper og ferdigheter blant jagerflygerne. En av informantene uttrykte det på følgende måte:

”Det er en sånn todelt sak, en ting å finne feil og en annen ting er å bygge hverandre opp sånn ledelses-messig. De kan ofte stå i litt motsetning til hverandre, som er et dilemma selvfølgelig.”

I utgangspunktet er det å lete etter feil i utførelse en negativ opplevelse blant de det berører, men en av grunnene til at jagerflygerne klarer å snu dette om til noe positivt kan være på grunn av det praksisfellesskapet som de har etablert. Gjennom det sterke fellesskapet har de etablert en fora for samhandel hvor det å lete etter feil i gjennomføring av oppdraget har blitt en naturlig praksis. I følge Wenger (1998) vil en slik etablert virksomhet gi deltakerne en forståelse av hva som er viktig og ikke, samt hva de skal fokusere på og se bort fra. På den måten kan det tenkes at flygerne har en gjensidig forståelse av at å lete etter feil er en effektiv og naturlig del i bli en bedre jagerflyger. Likevel blir det uttrykt av informantene at i internasjonale operasjoner så endres fokuset til å være på effekten av oppdraget og i mindre grad på å finne feil. Dette kan ha med at situasjonen er annerledes og forholdene krever noe

annet av jagerflygerne. Det blir viktigere i denne konteksten at flygerne får økt tiltro til egne kunnskaper og ferdigheter, enn at det skal pirkes på tekniske detaljer i forbindelse med utførelsen. På den måten blir det naturlig å fokusere på effekt og heller bygge opp den enkelte flyger med økt tiltro til egen mestring.

”Jeg synes det var veldig interessant å se at når situasjonen er annerledes så har vi ikke den evige søken etter feil som vi har til daglig. Det synes jeg er ganske viktig indikasjon på at vi gjør noe riktig.”

En av informantene oppsummerer det på en god måte:

”Jeg oppfattet det bare som en ting som var naturlig for folk, for vi har vi trent i årevis på å plukke ting fra hverandre, analysert, kritisert og forbedret. Nå var vi bare ute å gjorde. Vi hadde forlatt driving rangen og nå spilte vi golf.”

4.3.5 Oppsummering og delkonklusjon

I denne delen av oppgaven har vi sett på de funn vi har gjort som divergerer fra operasjoner hjemme under daglig trening og øving. Under internasjonale operasjoner så ser det ut til at ledelsen i større grad blir ivaretagende og relasjonsorientert enn det de er hjemme. De er mer opptatt av personellens ve og vel i forhold til den jobben som skal gjøres. I tillegg er det viktig for personellet at ledelsen er klar og tydelig i sitt lederskap, da dette er med på å redusere negative effekter som usikkerhet og stress. I motsetning til hjemme hvor personellet ønsker større handlefrihet og vide rammer ved gjennomføring av oppgaver. Videre så blir det utviklet en kameratstøtte blant personellet under operasjoner som fører til at de i større grad ivaretar og har gjensidig tillitsforhold til hverandre. De verifiserer prosedyrer og sjekklister med hverandre med det formål å unngå at feil skal inntreffe. Dette er noe de ikke i like stor grad er vant med fra daglig trening og øving, da disse tingene først belyses eller tas opp på debrief. Fokuset under brief og debrief er også annerledes i internasjonale operasjoner, hvor på det i større grad fokuseres på det emosjonelle aspektet og ikke utelukkende på det tekniske og operative aspektet. Dette bidrar til at flygerne i større grad deler kunnskaper og ferdigheter seg i mellom og bidrar til økt mestringstillit. I tillegg er det i debrief sammenheng ikke en evig søken etter feil som er viktig, men heller hvilket resultat oppdraget hadde. Hvis det ble levert våpen så ble det sett på hvilken effekt våpenleveringen hadde på målet og ikke detaljer

vedrørende selve våpenleveringen. Dette bidrar til økt tiltro til egne ferdigheter og derigjennom mestringstillit.

5 Oppsummering, konklusjon og implikasjoner

I dette avsluttende kapittelet vil vi oppsummere oppgavens hovedfunn, samt redegjøre for hvilke forhold som vi mener er sentrale når det gjelder å utvikle kampklare jagerflygere.

Avslutningsvis vil vi presenter hva vi tenker at denne nye kunnskapen kan bidra til, og hvilke muligheter vi ser for oss når det gjelder videre forskning på temaet.

Som beskrevet tidligere så har vi i forskningsprosessen hatt en reise hvor vi startet med å ha fokus på lederskap isolert sett, og endte opp med å revidere problemstillingen til også å gjelde praksisfellesskap som en sentral del i utvikling av kampklare jagerflygere. Dette fordi vi gjennom analyseprosessen avdekket flere funn som beskrev en virkelighet som ikke var tilgjengelig og forståelig for oss før analysen. Etter mange runder hvor vi til stadig ervervet oss mer kunnskap og forståelse for det vi ønsket å forske på, endte vi opp med følgende problemstilling: ”*Er det godt lederskap eller selvgående praksisfellesskap som bidrar til utvikling av kampklare jagerflygere?*”. I analyseprosessen hvor vi søkte å få svar på problemstillingen, identifiserte vi som tidligere beskrevet de tre hovedkategoriene *kompleksitet, utøvelse og praksis* og *kontekstuelle forhold*, som vi organiserte funnene våre under.

5.1 Oppsummering av hovedfunn

Ut i fra de funnene vi har gjort i undersøkelsen vår, kan det se ut til at det ikke er *enten* godt lederskap *eller* selvgående praksisfellesskap, som bidrar til utvikling av kampklare jagerflygere, men heller at det er både og. Det kan også se ut som kompleksiteten i lederskapet og systemet på skvadronen, er med på å danne et praksisfellesskap som i stor grad er selvgående. Funnene viser også at det både likheter og ulikheter når det gjelder etablering og utøvelse av både lederskap og praksisfellesskap i daglig trening og øving hjemme i Norge, kontra deltakelse i internasjonale operasjoner. Før vi svarer konkret på problemstillingen, vil vi utdype ytterligere de hovedfunn som ledet frem til svar på denne.

5.2 Hvilken betydning har kompleksiteten i lederskapet på skvadronen for utvikling av den enkelte jagerflyger?

Vi har sett at måten skvadronen er organisert på skulle kunne tilsi klart hvem som bestemmer og hvordan flygerne på skvadronen blir påvirket. Likevel gir informantene inntrykk av at det er en variasjon i hvem som bestemmer og hvordan de blir påvirket. Skvadronssjefen er ikke like sentral og har like stor innvirkning på medarbeiderne som den formelle lederrollen

kanskje skulle tilsi. Han har i stort et utadrettet fokus for å skaffe nødvendige og robuste rammefaktorer til skvadronen, mens nestkommanderende i større grad har et innadrettet fokus og er den som driver skvadronens daglige drift. Likevel får vi inntrykk av at det er sjef TACSTAN og de ulike instruktørene som i størst grad setter standarden og bestemmer hva og hvordan det skal trenes på skvadronen. De er i mye større grad en sentral del av lederskapet på skvadronen enn først antatt og påvirker dermed i stor grad den enkelte flyger. Videre så rulleres det til stadighet på hvem som utfører den taktiske ledelsen for hver flytur, i form av å være formasjonsleder. Formasjonslederen er den som er ansvarlig for planlegging, gjennomføring og analyse av gjennomført flytur. På den måten kan det sies at det ikke er en enhetlig og fast ledelse på skvadronen, men i større grad er en ledelse som utøves på kryss og tvers av ulike ledelsesnivå og roller. I tillegg kom det fram hvor viktig faglig kompetanse er blant de ansatte på skvadronen. Det ble understreket at det er de som kan faget best som det i størst grad festes tillit til, nyter respekt blant flygerne og som får legitimitet på skvadronen.

5.3 Hvilken betydning har lederskapet for praksisfellesskapet på skvadronen?

Funnene viser at det er ledelsen på skvadronen som legger de overordnede føringene for hvilke mål og retning skvadronene skal, mens det er praksisfellesskapet og systemene, og tilliten rundt disse, som i størst grad påvirker jagerflygernes utvikling, slik at de blir best mulig rustet til å kunne dra ut i krig. Dette i tillegg til en sterk indre motivasjon som jagerflygerne har for å bli best mulige jagerflygere. Flygerne ser det imidlertid som viktig at lederen både fremstår som en god rollemodell faglig, og også at han legger til rette for utvikling av den enkelte medarbeider ved å vise og gi tillit innad til medarbeiderne på skvadronen, samt jobber utadrettet for å skape best mulige ressursmessige forhold på skvadronene. I tillegg viser funnene at lederen i stor grad er med på å påvirke kulturen på skvadronen. Dette ved å stå frem som et godt eksempel når det gjelder å dele egne erfaringer, og bidra til å skape trygge rammer for et godt praksisfellesskap med gode erfaringsutvekslinger.

Det kan virke som at selv om det legges til rette for et godt utviklet praksisfellesskap og stor grad av selvledelse internt på skvadronene, så er ikke dette et resultat av en bevisst filosofi fra ledelsen og organisasjonens side, men heller et resultat av system og praktisering av ulike roller på skvadronene.

5.4 Trening hjemme og utøvelse ute, to sider av samme sak?

Funnene i undersøkelsen vår tyder på at konteksten det gjennomføres operasjoner i, påvirker hvordan både ledelse og praksisfellesskap etableres og utføres. I internasjonale operasjoner ser det ut til at ledelsen i større grad er ivaretagende og relasjonsorientert, enn det de er hjemme i daglig trening og øving. De er mer opptatt av personellets ve og vel i forhold til den jobben som skal gjøres. Det er imidlertid viktig for flygerne at ledelsen i større grad enn hjemme, er klar og tydelig i sitt lederskap. Dette fordi de mener at tydeligheten skaper trygghet og er med på å redusere negative effekter som usikkerhet og stress. Dette er en motsetning til den handlefriheten som flygerne ønsker å ha hjemme i daglig øving og trening, og ved gjennomføring av oppgaver. Funnen viser også at det er ulikheter når det gjelder utøvelse av praksisfellesskapet som flygerne er en del av i internasjonale operasjoner og hjemme på skvadronene. I skarpe oppdrag utenlands utvikles det en kameratstøtte blant personellet under operasjoner, som fører til at de i større grad enn hjemme ivaretar hverandre. De verifiserer blant annet prosedyrer og sjekklister med hverandre med det formål å unngå at feil skal inntreffe, og følger hverandre opp under selve operasjonen. I daglig øving og trening på skvadronen er dette elementer som først belyses eller tas opp på debrief, etter at treningen er utført, og ikke under selve treningen. Fokuset under brief og debrief er også annerledes i internasjonale operasjoner kontra hjemme. I oppdrag utenlands fokuseres det i større grad på det emosjonelle aspektet, og ikke utelukkende på det tekniske og operative aspektet, slik som det ofte gjøres hjemme i daglig trening. I tillegg er det i debrief sammenheng ikke en evig søken etter feil som er viktig, men heller hvilket resultat oppdraget hadde. Hvis det ble levert våpen så ble det sett på hvilken effekt våpenleveringen hadde på målet og ikke detaljer vedrørende selve våpenleveringen. Dette bidrar til økt tiltro til egne ferdigheter og derigjennom også mestringsstillit.

5.5 Konklusjon

Problemstillingen vi har belyst er: *”Er det godt lederskap eller selvgående praksisfellesskap som bidrar til utvikling av kampklare jagerflygere?”*.

Gjennom den teorien vi har valgt og de funnene vi har gjort, ser vi at det ikke er *enten* godt lederskap *eller* selvgående praksisfellesskap, som bidrar til utvikling av kampklare jagerflygere, men heller at det er en kombinasjon av begge deler.

Det er utviklet et praksisfellesskap på skvadronene hvor mye av læringsprosessen for både den enkelte flyger og skvadronen for øvrig, foregår. Det er i dette fellesskapet at erfaringer og kunnskap deles og hvor det gjennomføres refleksjoner både individuelt og kollektivt, slik at ny kunnskap og erfaring erverves. I tillegg er det utviklet et system ved de ulike skvadronene hvor godt lederskap ikke er begrenset eller avhengig av skvadronssjefen, men heller en sammensatt funksjon av hele skvadronen.

Utøvelsen av både lederskapet og praksisfellesskapene er imidlertid noe forskjellig hjemme kontra i utenlands operasjoner, og det kan se ut som om disse ulikhetene er et resultat av at flygerne har ulike behov hjemme kontra ute. Ulikhetene når det gjelder behov er i stor grad et resultat av at det er betydelig større risiko knyttet til skarpe oppdrag i krigssituasjoner, enn det er i daglig trening og øving under trygge og kontrollerte forhold. Flygerne opplever større grad av usikkerhet rundt både risiko og konsekvenser av beslutninger når de gjennomfører oppdrag i krigssituasjoner, enn det de gjør hjemme i treningssituasjoner på skvadronen. For å demme noe opp for denne usikkerhetsfølelsen kan det se ut til at de ivaretar og støtter hverandre på en annen og mer relasjonell måte i praksisfellesskapet når de er ute i krigssituasjoner, enn de gjør i praksisfellesskapet på skvadronen.

5.6 Avsluttende refleksjoner og implikasjoner for praksisfeltet

Det ligger i følge Wenger-Trayner (2015) et betydningsfullt læringspotensiale i praksisfellesskap som utvikles innenfor organiserte virksomheter. Tanken ved praksisfellesskap er at kunnskap blir konstruert gjennom praktisk aktivitet, der grupper av mennesker samhandler innenfor et kulturelt fellesskap.

Wenger (1998) framhever at det å *være deltaker* er det sentrale i all læring, noe som ikke bare innebærer aktiv handling, men aktiv samhandling. I et slikt perspektiv blir det for en organisasjon viktig å skape gode handlingskontekster for læring. Lederens oppgave er i denne sammenheng å være en som i større grad legger til rette for gode arenaer og handlingskontekster som skaper autentiske læringssituasjoner, enn å være en som detaljert styrer den enkelte medarbeider. Der medarbeiderne får anledning til å engasjere seg i samme typer problemer og praksis som de vil møte i utøvelse i risikofylte situasjoner, og skape en felles historie og kultur, og en felles forståelse av regler og rutiner som styrer aktivitetene. Gjennom dette legges det også til rette for en type selvregulert læring, hvor medarbeideren selv må vurdere hva som skal absorberes og tas med i prosessen med egen læring og utvikling, og drivkraften her er motivasjon (Wenger, 1998).

Den indre motivasjonen og driven som alle informantene som deltok i undersøkelsen beskrev hos jagerflygerne når det gjaldt egen utvikling og læring, er en meget viktig og unik faktor i denne sammenheng, som vi mener det er viktig at ledelsen ikke tar for gitt, men pleier godt. Dette fordi denne motivasjonen er avgjørende for hvordan den enkelte flyger både tilegner seg kompetanse og utfører oppdrag og pålagte oppgaver. I følge Csikszentmihalyi (2002) er motivasjon en kjernefaktor i all læring, og påvirker alt fra åpenhet overfor inntrykk og tilbakemeldinger, til initiativ, utholdenhet, strategivalg og justering av innsats.

Ved studium av forutsetninger for slik motivasjon finner han ett forhold som har særlig betydning: Balansen mellom egne personlige ferdigheter og de aktuelle utfordringer en stilles overfor. Csikszentmihalyi (ibid) hevder at mennesker opplever kjedsomhet ved utfordringer som ligger klart lavere enn ferdighetene, og uro eller angst ved utfordringer som ligger klart høyere enn ferdighetene. Området mellom disse to nivåer kaller han *flyt-sonen* («flow»), som kjennetegnes av optimal motivasjon, konsentrasjon og læring. Spesielt finner han flyt-opplevelser i øvre sjikt av sonen, når personen presser egne grenser og bryner seg på utfordringer litt i overkant av egne ferdigheter. En føler seg da typisk oppslukt av oppgavene, og opplever mestring og handlekraft. Hvor den enkelte flyger har sin flytsone vil variere, og for at den indre motivasjonen skal opprettholdes og få næring, og flygeren skal få størst mulig grad av læring og utvikling, tenker vi det vil være viktig at både ledelsen og organisasjonen legger til rette for at den enkelte flyger skal få utfordringer i tråd med egen flytsone.

I og med at ledelse blir praktisert på kryss og tvers av ulike ledernivå og roller, og at den enkelte flyger på grunn av dette blir påvirket av ulike personer i ulike settinger, bør det være en god dialog mellom de ulike ledernivåene og flygeren selv, for å legge forholdene best mulig til rette for optimal utvikling og læring. Samt at dette også reflekteres i praksisfellesskapet på skvadronen. Essensielt for at praksisfellesskapet skal fungere er at det er en grunnleggende trygghet og tillit til fellesskapet, og en atmosfære som bidrar til økte prestasjoner og sterk organisasjonskultur (Shoorman et al, 2007). Det er med bakgrunn i dette viktig at ledelsen på skvadronen er dette bevisst, og legger forholdene til rette og er gode rollemodeller, for å forsterke utvikling og praktisering av et utviklende praksisfellesskap. Et praksisfellesskap som bidrar til å utvikle dyktige kampklare jagerflygere som opplever trygghet og mestring både i trening og øving på skvadronen, og ute i krigssituasjoner.

Vi håper at de funnene som vi har avdekt gjennom denne oppgaven kan komme skvadronsmiljøet til gode, ved at både ledelsen og den enkelte flyger kan få en økt oppmerksomhet og bevissthet på hvilke forhold det er som bidrar positivt til ledelse og

utvikling av trygge og dyktige kampklare jagerflygere. Ved å få en økt bevissthet rundt verdien og viktigheten av et godt lederskap og et velfungerende praksisfelleskap, og på hvilke forhold som har gunstig effekt, kan ledelsen systematisk jobbe med å forsterke strategier som underbygger disse forholdene. På den måten kan det legges til rette for videreutvikling av skvadronen og den enkelte flyger.

5.7 Implikasjoner for videre forskning

Gjennom denne oppgaven har vi fått innsikt, kunnskaper og forståelse for et fagfelt og et yrke som er spennende og interessant. Hvis vi skulle ha fortsatt dette arbeidet så ville det ha vært interessant å forske videre på andre aspekter av ledelse og jagerflygere. Vi kunne ha sett på ledelse av jagerflygere i forhold til kompleksitetsteori. Man kunne også ha inkludert de aller yngste på skvadronen, med minimal erfaring, for se på om det er noen forskjell i deres behov og vurdering av ledelsen på skvadronen, da de ikke er like formet av systemet på skvadronen. I tillegg kunne det ha vært interessant å se på ledelse på skvadronen i forhold til Forsvarets ledelsesfilosofi. Det kunne også ha vært interessant å forsket på hvordan andre nasjoner utøver ledelse av tilsvarende skvadroner, og om det er etablerte praksisfelleskap der. Det er med andre ord flere interessante vinklinger å forske videre på både innenfor ledelse generelt og i forhold til målgruppen vår jagerflygere spesielt.

Det kunne også vært interessant å gjennomføre mer forskning med utgangspunkt i andre organisatoriske kontekster, for å se hvordan ledelse og praksisfelleskap er med på å utvikle medarbeidere og organisasjon.

Forskningsfeltet er stort og mulighetene er mange. Vi håper at vi gjennom vår oppgave har bidratt til å øke nysgjerrigheten rundt disse temaene, og at det fører til at flere enn oss har lyst til å forske disse temaene, som vi finner utrolig spennende og viktige for utvikling av trygge og dyktige ledere og medarbeidere.

6 Litteraturliste

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2009): *Reflexive Methodology*. Sage, London

Andrews, K. M. & Delahaye, B. L. (2000): *Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning: The Psychological Filter*.
Journal of Management Studies, 37, 797-810

Aristotle. (1953): *The Nicomachean Ethics*
(2004. utg., Vol. 1953). (J. A. Thompson, Overs.) Suffolk: Penguin Classics.

Bardal, J. (2009): *Selvledelse i organisasjoner: en prospektiv studie av organisasjonsfaktorer som predikerer selvledelse*. Universitetet i Oslo.

Bandura, A. (1977): *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*.
Psychological Review, Vol 84(2), Mar 1977, 191-215

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*.
Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1994): *Self-efficacy*. I S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior*
(Vol. 4, ss. 71–81). New York: Academic Press.

Bass, B. M. (1990): *Handbook of leadership*. New York, NY: Simon & Schuster

Bass, B. M. (1998): *Transformational leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers

Brun, W & Kobbeltvedt, T.(2005): *Beslutningstaking i operative situasjoner*. I Eid, J. & Johnsen, B.H.: *Operativ Psykologi*, Bergen; Fagbokforlaget.

Bråten, I. (2002): *Indre motivasjon i individuelt og sosialt perspektiv*. Pedagogisk Profil, 4.
Hentet 15. September 2014 fra: studorg.uv.uio.no/pedagogiskprofil/02_04_02.html.

Calderhead, J. & Gates, P. (1993): *Conceptualizing reflection in teacher development*.
Lewes: Falmer Press.

Cannon-Bowers, J.A., & Salas, E. (1998): *Making decisions under stress. Implications for individual and team training*. Washington DC: American Psychological Association.

Charmaz, K. (2006): *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London, UK: Sage Publications.

Collyer, S.C. & Malecki, G.S. (1998): *Tactical decision making under stress: History and overview*. I Cannon-Bowers, J.A. & Salas, E.: *Making decisions under stress. Implications for individual and team training*, pp. 3-15. Washington DC. APA.

Corbin, J. & Strauss, A. (2008): *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd

Costa, A.C, Roe, R.A. & Taillieu, T. (2001): *Trust within teams: the relation with performance effectiveness*. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 10 No. 3 pp 225-244.

Csikszentmihalyi, M. (2002): *Flow. The classic work on how to achieve happiness*. London: Rider Books.

Cummings, J. (2003). *Knowledge Sharing: A Review of the Literature*. The world bank operations evaluation department, Washington D.C.

Dahlberg, K., Dahlberg, H. & Nyström, M. (2009): *Reflective Lifeworld research*. Indo-Pacific Journal of Phenomenology, volume 9, edition 1

Dalen, M. (2008): *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Denzin, N.K & Lincoln, Y.S (1994): *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks

Dewey, J. (1938): *Experience and education*. New York: Collier.

Dewey, J. (1966): *Democracy and education: an introduction to the philosophy of education*. New York, NY: The Macmillan Company / The Free Press.

Eckblad, G. (1996): *Om flyt, spontanmotivasjon og vekstsoner*. Publisert på folk.uio.no/geckblad/vekstsonen1.htm

Endsley, M. R. (2006): *Expertise and situation awareness*. In Ericsson, K. A., Charness, N., Feltovich, P. J. & Hoffman, R. R. (Eds.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp.633–651). New York: Cambridge University Press.

Eriksen, T., Gad, T., Martinsen, Ø. L. & Thompson, G. (2003): *Selvledelse*. Gyldendal Norske Forlag AS.

Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. London, UK, Falmer.

Forsvarsstaben (2013): *Forsvarets årsrapport 2013*. Oslo, Forsvarsstaben.

Gadamer H.G. (1999): *Truth and Method*. 2nd revised edition. The Continuum Publishing Company, New York.

Gadamer, H.G (2010): *Sannhet og Metode – grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk*. Pax forlag, Oslo

Geanellos, R (2000): *Exploring Ricoeur's hermeneutic theory of interpretation as a method of analyzing research texts*. Nursing Inquiry, 7(2), 112-119

Giorgi, A (2009): *The descriptive phenomenological method in psychology: a modified Husserlian approach*. Dusquesne University Press, Pittsburgh

- Gotvassli, K. Å. (2012): *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner: Rasjonalitet eller intuisjon og følelser*. Trondheim: Tapir.
- Hendriks, P. (1999): *Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing*. Knowledge and Process Management, 6, 91-100.
- Hetland, H. (2008): *Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring*. Tidsskrift for Norsk Psykologiforening, Vol 45, nummer 3, 2008, side 265-271
- Hofer, B. K., Yu, S. L., & Pintrich, P. R. (1998): Teaching college students to be self-regulated learners. I Schunk, D.H. & Zimmerman, B.J. (Eds.), *Self-regulated learning; from teaching to self-reflective practice* (ss. 57–85). New York: The Guilford Press.
- Husserl, Edmund (1999): *Cartesian Meditations. An introduction to phenomenology*. Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic publishers
- Illeris, K. (1999): *Læring*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Illeris, K. (2007): *What Do We Actually Mean By Experiential Learning* Human Resource Development Review; vol. 6, 1: pp. 84-95.
- Illeris, K. (2014): *Transformative Learning and Identity*. Journal of Transformative Education, vol 12, 2: pp 148-163
- Ipe, M. (2003): *Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework*. Human Resource Development Review, 2, 337-359
- Irgens, E. J. (2007): *Profesjon og organisasjon - å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jakobsen, D (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. HøyskoleForlaget AS, Kristiansand
- Jakobsen, J. og Levang, H. (2014): *Hvordan kan jeg som leder motivere mine ansatte til å bli enda mer kreative?* Universitetet i Stavanger.
- Janda, K. F. (1960): *Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power*. Human Relations.
- Johannessen, J-A & Olsen, B. (2008): *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Karlsen, G. (2006): *Stilt overfor det som ennå ikke er*.
I Steinholt, K. & Sommerro, H.: *Improvisasjon - kunsten å sette seg selv på spill* (ss. 239-260). Oslo: Damm & søn.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget
- Kipnis, D. (1996): *Trust and Technology*. I Kramer, R.M.og Tyler, T.R. *Trust in Organizations*. Ch.3. Thousand Oaks: Sage

- Klein, G. (1993): *Sources of error in naturalistic decision-making*. I Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society. 37th Annuals Meeting, 1, 368-371.
- Klein, G. (1996): *The effect of acute stressors in decision making*. I Driskell, J. & Salas, E.: Stress and Performance. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Klein, G. (2000): *Analyses of Situation Awareness from critical incidents reports*. I Endsley, M.R. & Garland, D.J.: Situation awareness analysis and measurement. Mahwah, NJ; Lawrence Erlbaum Associates.
- Kramer, R.M (1999): *Trust and distrust in organizations: emerging perspectives enduring questions*. Annual Reiview of Psychology, Vol. 50 No. 1, pp 569-598
- Kvale, S & Brinkmann, S (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendals Norsk Forlag, Oslo
- Lai, L. (2004): *Strategisk kompetansestyring*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget. (2. Utgave).
- Lam, A. (1997): *Embedded Firms, Embedded Knowledge: Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures*. Organization Studies, 18, 973-996
- Lave, J. (1997): *Learning, apprenticeship, social practice*. Nordisk Pedagogik, 17, 140–151.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991): *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. New York, NY: Cambridge University Press
- Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C & Gillespie, N (2006): *Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence and future directions*. Journal of Management, Vol.32 No.6, pp 991-1022
- Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985): *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lindseth, A & Norberg, A (2004): *A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience*. Scandinavian Journal of Caring Sciences 18(2), 145-153
- Luftforsvarsstaben (2011): *Luftforsvarets organisasjonstablå etter omorganisering*. Rygge, Luftforsvarsstaben
- Luftforsvarsstaben (2014): *Forsvarets årsrapport 2014 – innspill fra Luftforsvaret*. Rygge, Luftforsvarsstaben.
- Manz, C. C. & Neck, C. P. (2004): *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Manz, C. C. & Sims, H. (1991): *Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership*. Organisational Dynamics.
- Manz, C. C. & Sims, H. (2001): *The New Superleadership*. Organisational Dynamics.

- Martinsen, Ø. L. (2004): *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norske Forlag AS.
- Martinsen, Ø. L. (2005): *Lederskap – spiller det noen rolle?* Forskningsrapport 5/2005 Handelshøyskolen BI. Institutt for ledelse og organisasjon.
- Mayer, R.C. & Gavin, M.B. (2005): *Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?* Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 5, pp. 874-888.
- Mintzberg, H. (2004): *Managers not MBAs: A Hard Look of the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Fransisco: Berret - Koehler.
- Molander, B. (1996): *Kunnskap i handling*. Göteborg: Daidalos.
- Moldjord, C. & Iversen, A. (2015): *Team Performance Management*. Vol.21 No. 5/6, 2015. Pp 231-246. Emerald Group Publishing
- Moldjord, C., Arntzen, A., Firing, K., Solberg, O.A. & Laberg, J.C. (2007): *Liv og lære i operative miljøer. "Tøffe men gråter!"*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Morita, P.P. & Burns, C.M. (2014): *Trust tokens in team development*. Team Performance Management, Vol. 20 Nos 1/2, pp 39-64
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1992): *Thought self-leadership: The impact of self-talk and mental imagery on performance*. Journal of Organizational Behavior, 12, 681-699.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996): *Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion*. Journal of Organizational Behavior, 17, 445-467.
- Northouse, P. (2001): *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). London: Sage
- Orasanau, J. (1997): *Stress and naturalistic decision making: Strengthening the weak links*. I Flin, R., Salas, e., Strub, M. & Martin, L. (1997). Decision making under stress.
- Orasanau, J. & Martin, L. (1998): *Errors in aviation decision-making: A factor in accidents and incidents*. Human Error, Safety and Systems Development Workshop (HESSD) 1998, s. 100-107,
- Pajares, F. (2002): *Overview of social cognitive theory and of self-efficacy*. Hentet 4. August 2015 fra: www.emory.edu/EDUCATION/mfp/eff.html.
- Pintrich, P. R., & Schunk, D. H. (1996): *Motivation in education: Theory, research, and applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Richards, L. (2005) *Handling qualitative data: A practical guide*. London, UK: Sage Publications Ltd

- Ricoeur, P (1976): *Interpretation theory – discourse and the surplus of meaning*. Texas Christian University Press, Fort Worth Texas
- Saus, E.R., Johnsen, B.H., & Eid, J. (2010): *Perceived learning outcome: The relationship between experience, realism and situation awareness during simulator training*. *International Maritime Health*, 61, 258-264
- Saus, E.R. (2011): *Training effectiveness: Situation Awareness Training in Simulators*. Dissertation for the degree of philosophiae doctor (PhD), University of Bergen, Norway.
- Seligman, M. E. P. (1972): *Learned helplessness*. *Annual Review of Medicine*, 23, 407–412.
- Schoorman, D.F., Mayer, R.C. & Davis, J.H. (2007): *An integrative model of organizational trust: past, present and future*. *Academy of Management Review*. Vol.32, No. 2, pp. 344-354.
- Schulz, M. (2001): *The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows*. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 661-681.
- Schön, D. (1983): *The reflective practitioner- how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Schön, D. (2001): *Den reflekterende praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Århus: Klim.
- Stogdill, R. M. (1974): *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York Free Press.
- Szulanski, G. (1996): *Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of the best practice within the firm*. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Stortingsproposisjon 73 S (2011–2012): *Et forsvar for vår tid*
- Thagaard, T. (2009): *Systematikk og innlevelse*: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Thornquist, E (2003): *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori for helsefag (Philosophy of science and epistemology)*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Tjora, A (2012): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo.
- Vaag, J. (2010): *Lederskapsserien: Troen på en ingrediens X*. Hentet 3. Februar 2015 fra: <http://www.psykologibloggen.no/?p=2144>.
- Wang, S. & Noe, R. (2010): *Knowledge sharing: A review and directions for future research*. *Human Resource Management Review*, 20, pp.115-131.
- Wenger, E. C. (1987): *Artificial Intelligence and tutorial systems: Computational and cognitive approaches to the communication of knowledge*. Los Altos CA: Morgan Kaufmann Publishers.

Wenger, E. C. (1998): *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. New York, Cambridge University Press.

Wenger, E. (2000): *Communities of practice and social learning systems*. *Organization*, 7, pp. 225-246.

Wenger, E. C., & Snyder, M. W. (2000): *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. *Harvard business Review*, 78, pp. 139-146.

Wenger-Trayner, E. & B. (2015): *Communities of practice – A brief introduction*
Hentet 5. Juni 2015 fra: <http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice>.

Whalen, S. (2001): *Revisiting the problem of match: Contributions of flow theory to talent development*. I Colangelo, N. :Talent development IV (ss. 317–328). Scottsdale AZ: Great Potential Press.

Willig, C. (2008): *Introducing qualitative research in psychology: adventures in theory and method*. Mainhead, England: McGraw Hill. Open University Press.

Woods, D.D., Johannesen, L.J., Cook, R.I. & Sarter, N.B. (1994): *Behind Human Error: Cognitive systems, Computers and hindsight*. Wright-Patterson Airforce base, Ohio: Crew Systems Ergonomics Information Analyses Center.

Yukl, G. (2013): *Leadership in Organizations*. Pearson Education Limited.

7 Liste over figurer

Figur 1 Oppgavens form og oppbygning	4
Figur 2 Lederskapkontinuumet	14
Figur 3 Fullspektrumsmodellen	16
Figur 4 Skjematisk oversikt over de tre sentrale elementene i et praksisfellesskap.....	25
Figur 5 Modell av tillit	31
Figur 6 Skjematisk oversikt over sentrale elementer i beslutningssyklusen.	35
Figur 7 Helhetlig ledelsesmodell.....	38
Figur 8 Den hermeneutiske spiralen.....	43
Figur 9 Grafisk framstilling av metodisk tilnærming.....	62
Figur 10 Organisasjonstablå 338 Skv.....	63
Figur 11 Skjematisk fremstilling av påvirkningsforholdet til den enkelte flyger	65
Figur 12 Modell for praksisfellesskapet i jagerflymiljøet.....	81
Figur 13 Sentrale elementer i beslutningssyklusen	91
Figur 14 Bruners klassiske triade – hel versjon	107
Figur 15 Bruners klassiske triade - stiplet.....	107

8 Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervjuguide – Selvledelse blant jagerflygere

Innledning

Først innlede med informasjon av prosjektet og presentasjon av forskerne.

Problemstilling:

Hvilke lederatferd er det som fremmer selvledelse hos jagerflygere?

Selvledelse:

Filosofien gir i større grad mulighet for selvregulering og gir store implikasjoner på rollen mellom leder og medarbeider. Tidligere ble medarbeideren sett på som brikker i organisasjonens streben etter å oppnå resultater, mens medarbeideren i henhold til den nye filosofien i større grad er medansvarlig for organisasjonens planlegging, beslutningstaking og evaluering.

Selvledelse kan sees på som en erstatning for mer tradisjonelle ledelses- og styringssystemer. Selvledelse innebærer at man overfører mer kontroll og myndighet til medarbeiderne, mens lederne i større grad skal ha en mentorings rolle hvor en tilrettelegger, veileder og inspirerer. Medarbeiderne blir med andre ord sin egen leder, hvor de kontinuerlig vurderer sin egen situasjon, setter seg mål, følger opp, belønner seg selv og er ansvarlige for sitt arbeid i vid forstand.

I tillegg oppfordres det til å bli en tydelig rollemodell og klargjøre sin rolle for andre, for på den måten understøtte observasjonslæring. Når det kommer til målstyring bygger selvledelse på Locke og Lathams (1994) teorier på emnet. De mener at den enkelte blir mer effektiv og øker sin innsats når de er delaktige i formulering av spesifikke og krevende målsettinger. Dermed blir det av grunnleggende betydning i selvledelsesteori at man definerer små og store mål for seg selv.

Informere om hvordan intervjuet vil foregå samt lydopptak og behandling av data.

Avdekke eventuelle spørsmål som informanten har.

Underskrive samtykkeerklæring.

Gjennomføring av intervju

1. Hvilken lederatferd mener du best vil fremme selvledelse hos jagerflygere?
Hva legger du vekt på i ditt lederskap?
2. Hvilken lederatferd mener du vil hemme selvledelse hos jagerflygere?
3. Vil dette variere ift om øving/trening/oppdrag er i nasjonal eller internasjonal kontekst?
4. Hvordan tenker du at evt erfaringsnivå hos den enkelte jagerflygere kan påvirke behovet for ulike lederatferd når det gjelder selvledelse?

9 Vedlegg 2 – Samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet ”Ledelse av jagerflygere”

Bakgrunn og formål

Vi er to studenter som tar erfaringsbasert MBA ved Universitetet i Nordland og i den forbindelse skal vi skrive masteroppgave innen ledelse. Veileder er Jan-Oddvar Sørnes, UiN, tlf 908 39 821

Temaet for oppgaven er hvilken lederatferd som fremmer selvledelse/autonomi blant jagerflygere.

Med bakgrunn i din erfaring fra trening og oppdrag både nasjonalt og i internasjonale operasjoner, ønsker vi å intervju deg, og høre hva du tenker om ledelse av jagerflygere.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Vi vil gjerne gjøre lydopptak av intervjuet for å få bedre grunnlag til analysearbeidet, og vi vil også gjøre notater under intervjuene.

Du må kjenne til følgende:

- All informasjon vil bli behandlet konfidensielt, og uttalelser fra enkeltpersoner vil bli anonymisert.
- Ved bruk av sitat fra intervjuet i oppgaven, vil du få dette til gjennomlesning og godkjenning før innlevering av oppgaven.

Det vil kun være Bente Stjernholm og Thomas Tellmann, som har tilgang til lydfilet og notatene fra intervjuet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 31.12.2015, og da vil alle lydfilet og transkriberte intervju bli slettet og makulert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Vi takker for at dere stiller opp i vår masteroppgave

Dersom du har spørsmål til studien eller underveis i prosessen, ta gjerne kontakt med Bente Stjernholm, tlf 906 64 564, eller Thomas Tellmann tlf 456 12 594.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS, og godkjent fra deres side.

Vennlig hilsen

Bente Stjernholm

Thomas Tellmann

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er gjort kjent med prosedyrene for undersøkelsen og sier meg villig til å delta:

Dato og underskrift