

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Kandidat: Stian Rønneberg

Positivt lederskap og operativ yteevne i en luftoperativ kontekst.

Dato: 26. mai 2021

Totalt antall sider: 81

Abstract

This report describes the meaning of positive leadership in the Air Defense Battalion at 132 Airwing. The survey's problem statement is as follows: *What is the significance of positive leadership in the Air Defense Battalion at 132 Airwing?* The problem statement is explored using research questions that aim to shed light on the conditions that organizational structure sets for the exercise of positive leadership, how positive leadership is expressed in leadership, and what degree of influence the exercise of positive leadership has on operational performance.

The literature used in this report is mainly from the disciplines of positive psychology, positive leadership and organizational structure, in addition to selected perspectives in military leadership and operational psychology. Structure, values, mastery, attitudes, enthusiasm, mindfulness and trust are key concepts from the report's theoretical framework.

The problem and the research questions are explored using a qualitative method in the form of a phenomenological cross-sectional study. The empirical data base used in the survey is the result of individual in-depth interviews with a selection of the Air Defense Battalion's leaders. The empirical data are processed through a manual phenomenological analysis process.

The survey points to the leaders' level and area of responsibility as structural conditions for exercising positive leadership. The leadership is characterized by varying use of key elements in positive leadership, where leaders have a conscious relationship to their own use of values, attitudes and trust, varying degrees of awareness about the use of mastery and enthusiasm, and mindfulness turns out to be used through an unconscious process. The study further provides indications that the use of key elements in positive leadership can lead to varying degrees of inspiration, initiative, increase in the strength of self-belief, change of attitudes in desired directions, efficiency, cooperation, work capacity and performance at an individual and organizational level.

Positive leadership cannot be said to be of significant importance in the Air Defense Battalion, although there are some elements that are of greater significance than others. The effects that arise from the use of elements of positive leadership will collectively and individually be able to contribute to strengthen the individual's experience of operational performance. In this way, the survey argues that leaders will be able to facilitate employees' experience of performance during missions by using key elements in positive leadership.

Sammendrag

Denne rapporten beskriver betydningen av positivt lederskap i Luftvern bataljonen ved 132 Luftving. Undersøkelsens problemstilling lyder som følger: *Hvilken betydning har positivt lederskap i Luftvern bataljonen ved 132 Luftving?* Problemstillingen utforskes ved bruk av forskningsspørsmål som har til hensikt å belyse hvilke rammer organisasjonsstruktur setter for utøvelse av positivt lederskap, hvordan positivt lederskap kommer til uttrykk i lederskapet, og hvilken grad av innflytelse utøvelse av positivt lederskap har på operativ yteevne.

Litteraturen som benyttes i denne rapporten er i hovedsak fra fagområdene positiv psykologi, positivt lederskap og organisasjonsstruktur, i tillegg til utvalgte perspektiver innen militært lederskap og operativ psykologi. Struktur, verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit er nøkkelbegreper fra rapportens teoretiske rammeverk.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene utforskes ved bruk av kvalitativ metode i form av en fenomenologisk tversnittundersøkelse. Det empiriske datagrunnlaget som nyttes i undersøkelsen er et resultat av individuelle dybdeintervju med et utvalg av Luftvern bataljonens ledere. Data er behandlet gjennom en manuell fenomenologisk analyseprosess.

Undersøkelsen peker på ledernes nivå og ansvarsområde som strukturelle rammebetingelser for utøvelse av positivt lederskap. Lederskapet bærer preg av varierende bruk av sentrale elementer i positivt lederskap, hvor lederne har et bevisst forhold til egen bruk av verdier, holdninger og tillit, varierende grad av bevissthet omkring bruk av mestring og entusiasme, og mindfulness viser seg å bli benyttet gjennom en ubevisst prosess. Undersøkelsen gir videre indikasjoner på at bruk av sentrale elementer i positivt lederskap kan føre til ulik grad av inspirasjon, initiativ, økning i styrken i troen på seg selv, endring av holdninger i ønsket retning, effektivitet, samarbeid, arbeidskapasitet og ytelse på individuelt og organisatorisk nivå.

Betydningen av positivt lederskap i Luftvern bataljonen beskrives gjennom ledernes bruk av verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit i lederskapet. Positivt lederskap kan ikke sies å være av signifikant betydning, selv om det finnes enkelte elementer som betyr mer enn andre. Effektene som oppstår ved bruk av sentrale elementer vil samlet og hver for seg kunne bidra til å styrke den enkeltes opplevelse av operative yteevne. Undersøkelsen argumenterer i så måte for at ledere vil kunne legge til rette for at medarbeiderne skal oppleve yteevne i løsning av oppdrag ved å benytte sentrale elementer i positivt lederskap.

Forord

Masteroppgaven utgjør avslutningen på studiet Master of Business Administration ved Nord Universitet. Studiet har foregått over flere år ved siden av en fulltidsjobb i Luftforsvaret. Tjenesten som offiser i Luftforsvaret har gitt unike muligheter til å utforske perspektiver som belyses innenfor lederskapsfagene som har vært en del av studiet. Mulighetene for utforskning av lederskap i praksis har fungert som en kilde til inspirasjon, både for utvikling som student og akademiker, og ikke minst som leder og medarbeider.

Gjennom studiet har en av tilnærmingene til lederskap hatt en spesiell påvirkning på egen nysgjerrighet, undring og inspirasjon til utforskning av lederskapet som finner sted i en militær hverdag. Det har derfor vært en spennende reise å kunne utforske hvordan positivt lederskap utøves i min egen avdeling. En stor takk må rettes til Luftvern bataljonen ved 132 Luftving, som har gitt meg tillatelse til å undersøke hvordan våre ledere opplever eget lederskap og yteevne i løsning av våre oppdrag.

En stor takk må også rettes til min eminente veileder, Rudi Kirkhaug. Takk for solid veiledning, og ikke minst rettleiding i de tilfellene det har vært nødvendig. Din kunnskap og forskningserfaring har vært uvurderlig i denne prosessen.

Biblioteket ved Luftkrigsskolen i Trondheim har vært en sentral ressurs i arbeidet med denne oppgaven. Tusen takk for at jeg har fått låne et mangfold av litteratur til langt utover siste frist for tilbakelevering. Og tusen takk til Elisabeth som har tatt seg tid til å korrekturlese mine ærlige forsøk på å skrive meningsfulle setninger.

Jeg er ydmyk og takknemlig for måten familie og venner har holdt ut med mitt tidvis mentale og fysiske fravær i snart ett år. Takk for tålmodigheten, det kan ikke ha vært enkelt.

Til slutt ønsker jeg å rette en stor takk til informantene. Takk for at dere tok dere tid, viste meg tillit, og ikke minst bidro med inspirerende refleksjoner. Uten dere, ingen oppgave.

Stian Rønneberg

Trondheim, 26.mai 2021

Innhold

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Oversikt tabeller	vi
Oversikt figurer	vi
Oversikt vedlegg	vi
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.3 Avgrensning.....	5
1.4 Rapportens oppbygning	5
2. Luftoperativ kontekst	6
2.1 Luftvern bataljonen ved 132 Luftving.....	7
3. Teoretisk rammeverk.....	10
3.1 Organisasjonsstruktur	10
3.2 Positivt lederskap.....	12
3.2.1 Positiv psykologi	13
3.2.2 Fokusområder	15
3.3 Sentrale begreper	16
3.3.1 Mestring.....	16
3.3.1.1 Stress og prestasjoner	18
3.3.2 Holdninger	20
3.3.3 Entusiasme.....	22
3.3.4 Mindfulness	23
3.3.5 Tillit	25
4. Metodiske momenter.....	28
4.1 Forskningsdesign	28
4.1.1 Tverrsnittundersøkelse	28
4.1.2 Kvalitativ metode	29
4.2 Innsamling av data.....	31
4.3 Analyse av data.....	33
4.4 Metodisk kvalitet	35
4.4.1 Forskerrollen.....	35
4.4.2 Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	38
5. Resultater.....	42
5.1 Organisasjonsstruktur som ramme for utøvelse av positivt lederskap	43
5.2 Ledernes bruk av sentrale elementer i positivt lederskap	44

5.2.1	Verdier	45
5.2.2	Mestring.....	47
5.2.2.1	<i>Tilrettelegging</i>	47
5.2.2.2	<i>Utvikling</i>	48
5.2.2.3	<i>Regulering</i>	48
5.2.3	Holdninger	49
5.2.4	Entusiasme.....	50
5.2.4.1	<i>Engasjement</i>	50
5.2.4.2	<i>Interesse</i>	50
5.2.5	Mindfulness	51
5.2.5.1	<i>Fokus</i>	51
5.2.5.2	<i>Overblikk</i>	52
5.2.6	Tillit	52
5.2.6.1	<i>Forventning</i>	52
5.2.6.2	<i>Relasjon</i>	53
5.3	Positivt lederskaps innflytelse på operativ yteevne.....	53
5.3.1	Verdier	54
5.3.2	Mestring.....	55
5.3.2.1	<i>Tro på seg selv</i>	55
5.3.2.2	<i>Initiativ</i>	56
5.3.3	Holdninger	56
5.3.4	Entusiasme.....	57
5.3.4.1	<i>Effektivitet</i>	57
5.3.4.2	<i>Samarbeid</i>	58
5.3.5	Mindfulness	58
5.3.6	Tillit	59
5.4	Oppsummering resultater	59
6.	Diskusjon.....	61
6.1	Organisasjonsstruktur som ramme for utøvelse av positivt lederskap	61
6.2	Ledernes bruk av sentrale begreper i positivt lederskap.....	63
6.2.1	Verdier	63
6.2.2	Mestring.....	63
6.2.3	Holdninger	65
6.2.4	Entusiasme.....	65
6.2.5	Mindfulness	66
6.2.6	Tillit	67
6.3	Positivt lederskaps innflytelse på operativ yteevne.....	68

6.3.1	Verdier	68
6.3.2	Mestring.....	69
6.3.3	Holdninger	71
6.3.4	Entusiasme.....	71
6.3.5	Mindfulness	72
6.3.6	Tillit	73
7.	Konklusjon	76
7.1	Praktiske implikasjoner	77
7.2	Anbefaling til videre forskning.....	77
7.3	Svakheter og begrensninger.....	78
	Litteraturliste	79

Oversikt tabeller

Tabell 3.1 Verdier i handling (Peterson & Park, 2009, referert i Adriaenssen et al., 2017)

Oversikt figurer

Figur 3.1 Orgigram etter linje- og stabsprinsippet (Mintzberg, 1983)

Figur 3.2 Den omvendte U-kurve (Eid & Harris, 2018)

Figur 4.1 Fenomenologisk analyse (Malterud, 2003, referert i Johannessen et al., 2011)

Figur 5.1 Resultater

Figur 5.2 Resultater forskningsspørsmål 2

Figur 5.3 Resultater forskningsspørsmål 3

Figur 5.4 Oversikt resultater i relasjon til forskningsspørsmål

Oversikt vedlegg

Vedlegg 1 Godkjenning Norsk senter for forskningsdata

Vedlegg 2 Godkjenning Forsvarets Høgskole

Vedlegg 3 Godkjenning Sjef Luftvern bataljonen 132 Luftving

Vedlegg 4 Intervjuguide

Vedlegg 5 Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg 6 Kodematrise

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Luftforsvaret stiller til daglig et mangfold av individer til løsning av beredskapsoppdrag og operasjoner innenfor og utenfor landets grenser. Luftvern bataljonen ved 132 Luftving er en av avdelingene som bidrar med personell i løsning av skarpe beredskapsoppdrag. Bataljonens oppdrag stiller høye krav til den operative leveransen fra den enkelte soldat, befal og offiser. Personellets prestasjoner må til enhver tid være tilfredsstillende for å sikre effektiv løsning av pålagte oppgaver. Som militær leder har man et tydelig ansvar for underlagt personell og deres evne til å yte i tidvis krevende og uoversiktlige omgivelser. En kan i så måte argumentere for at enhver militær leder bør være i stand til å legge til rette for at underordnede har de forutsetningene som kreves for å kunne prestere i løsning av oppdrag.

Inspirasjonen bak temaet og fenomenet som undersøkes i denne rapporten finnes i lederskapet som utøves i Luftvern bataljonen og kravene som stilles til den enkeltes yteevne. Hvordan utøves lederskapet, og hvilke effekter kan lederskapet føre til?

Det generelle inntrykket av lederskap i Forsvarets vil blant den norske befolkning høyst sannsynlig være preget av en svært hierarkisk, byråkratisk og rigid struktur, hvor rang, eller grad, og absolutte føringer er den eneste riktige måten å utøve lederskap på. En innledende setning i en artikkel om militær ledelse støtter påstanden ved å uttrykke følgende: *Man leter vel ikke etter ledere som liker å kommunisere med kommandoer?* (Wennberg, 2020). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* (Forsvaret, 2020a) avkrefter derimot antakelsen og forteller om en annen virkelighet.

I Forsvarets avdelinger vil Forsvarets operative ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, være et naturlig utgangspunkt for utøvelse av lederskap (Forsvaret, 2020a; Forsvarsstaben, 2019). Oppdragsbasert ledelse handler i korte trekk om den militære sjefens intensjon med et oppdrag, en ønsket slutttilstand, og de underlagtes handlefrihet innenfor rammen av intensjonen (Olsen & Eid, 2018). Hensikten er å desentralisere beslutningsmyndighet, slik at lederne som befinner seg nært begivenhetenes sentrum kan ta nødvendige og tidskritiske beslutninger (Forsvaret, 2020a). Oppdragsbasert ledelse baserer seg derfor på stor grad av tillit til ledere og underordnede (Forsvaret, 2020a). Utøvelse av oppdragsbasert ledelse i militære operasjoner har vært gjenstand for utstrakt forskning i senere år i form av faglitteratur og formidling i militærfaglige fora, samt master- og bacheloroppgaver.

Det eksisterer også et mangfold av litteratur og forskning som omhandler lederskap og prestasjoner i en militær kontekst. Bibliotekene ved Forsvarets høyskoler inneholder hyllemeter med litteratur om militært lederskap, i tillegg til at et enkelt søk i databaser vitner om at det er gjort utstrakt forskning på området. Militært lederskap, menneskelige faktorer, prestasjoner, og effektivitet utforskes blant annet i *Militær ledelse og de menneskelige faktorene* (Moldjord, Nordvik & Gravråkmo, 2005), *Liv og lære i operative miljøer: Tøffe menn gråter!* (Moldjord, Firing, Solberg, Arntzen & Laberg, 2007) og *Kryssild: Militært lederskap i en ny tid* (Firing, Hellemsvik & Haarberg, 2007). Foruten dette har Eid og Johnsen (2018) vært sentrale innen forskning på operativ psykologi i en årrekke. Gjennom sin forskning viser de til en rekke faktorer som er av betydning for prestasjoner i operative miljøer. Beslutningstaking, ivaretagelse, søvn, motivasjon og ledelse nevnes som nøkkelfaktorer for å fremme yteevne og samhandling i operative sammenhenger (Eid & Johnsen, 2018).

Lederskap har vært en sentral del av arbeidshverdagen som offiser i Luftforsvaret. På samme måte har lederskap vært et nøkkelbegrep under studiet ved Nord Universitet. Blant tilnærmingene til lederskap som ble introdusert i studiet, var det én som skilte seg ut i mengden. Positivt lederskap retter søkelyset mot muligheter, velvære, trivsel, engasjement, mening og mestring gjennom eksempelvis tillit, entusiasme, mindfulness og optimisme (Adriaenssen, Johannessen & Johannessen, 2017). Denne tilnærmingen appellerte sterkt, og en gryende nysgjerrighet vokste fram.

Positivt lederskap handler om bruk av positiv psykologi i utøvelsen av lederskap (Adriaenssen et al., 2017). Johannessen og Olsen (2008, s. 21) hevder at positivt lederskap kan *forløse motivasjonen, kreativiteten og ressursene som er latente hos virksomhetens ansatte*. Cameron (2012, s. ix) underbygger Johannessen og Olsens påstand ved å hevde at positivt lederskap kan skape ekstraordinær effektivitet, spektakulære resultater, og positivt avvikende prestasjoner.

Etter at positivt lederskap ble introdusert under studiet, ble oppmerksomheten rettet mot mulige likhetstrekk mellom oppdragsbasert ledelse og positivt lederskap. Resultater, effektivitet, tillit, kreativitet og motivasjon er begreper som står sterkt i begge lederskapstilnæringer (Adriaenssen et al., 2017; Forsvaret, 2020a). Det oppstod derfor en undring om hvorvidt positivt lederskap kunne eksistere innenfor mitt tidvis alvorspregede yrke som offiser i Luftforsvaret.

Siden Martin Seligmans innføring av positiv psykologi på slutten av 1990-tallet, har en rekke forfattere publisert fagbøker som omhandler positivt lederskap (se blant annet Adriaenssen et al., 2017, Cameron, 2012, Johannessen & Olsen, 2008 og Lewis, 2011). I tillegg har flere studenter ved Nord Universitet skrevet masteroppgaver som tar for seg hvordan positivt lederskap kan benyttes i ulike kontekster. Blant masteroppgavene finner vi problemstillinger som utforsker hvordan positivt lederskap kan benyttes for å oppnå vellykket resultatstyring (Nakkestad & Helland, 2012) og hvordan positivt lederskap kan benyttes til å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet ved en arbeidsplass (Anfindsen & Risøy, 2017). Det er derimot få eller ingen masteroppgaver som utforsker positivt lederskap i en operativ kontekst.

Utøvelse av positivt lederskap i luftmilitær kontekst har vist seg å være et område med stort potensial for utforskning. Tilgjengelig faglitteratur og tidligere forskning har en tilsynelatende mangel som har vært av stor betydning for egen motivasjon i arbeidet med å utforme og operasjonalisere en problemstilling med positivt lederskap som tema. Fagbøkene, forskningsartiklene og oppgavene gir indikasjoner på et fraværende søkelys mot utøvelse av positivt lederskap i organisasjoner som utfører krevende oppdrag i utfordrende omgivelser. Et mangfold av Forsvarets avdelinger utfører oppdrag av en slik art, hvorav Luftvern bataljonen ved 132 Luftving er en av dem.

Denne undersøkelsen har først og fremst til hensikt å tilføre kunnskap innen utøvelse av positivt lederskap i en luftoperativ kontekst. Formålet er å utforske hvilken betydning positivt lederskap kan ha for personell som utfører oppdrag i et luftoperativt miljø, nærmere bestemt i løsning av Luftvern bataljonens oppdrag. Oppdragene kan i enkelte tilfeller karakteriseres som høyintensive, hvor yteevnen til den enkelte kan sies å være et fenomen av betydning for oppdragets utfall. Kunnskap om lederskapet som utøves og den mulige påvirkningen lederskapet kan ha på underordnede står i sentrum av undersøkelsen. Kunnskapen vil ha til hensikt å bidra til økt bevissthet omkring lederskapet som finner sted, og belyse potensielle effekter som kan oppnås ved utøvelse av positivt lederskap.

Undersøkelsen vil også kunne ha bruksverdi i form av bevisstgjøring for ledere og medarbeidere som tjenestegjør ved Luftforsvarets og Forsvarets øvrige avdelinger. Det finnes i tillegg yrkesgrupper som utfører liknende oppdrag under krevende forhold på daglig basis, herunder blant annet nødetatene politi og brannvesen. Undersøkelsen kan vekke interesse blant aktører innenfor nødetatene, og føre til videre forskning innenfor fagfeltet. Her vil det derimot være viktig å presisere at rapporten tar ikke sikte på å generalisere kontekstuell kunnskap om

positivt lederskap i Luftvern bataljonen. Hensikten vil derimot være å aktualisere temaet positivt lederskap og fenomenet operativ yteevne for å skape muligheter til å trekke paralleller mellom sammenliknbare yrker og skape inspirasjon til flere undersøkelser.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med bakgrunn i eget engasjement, nysgjerrighet og undring over lederskap og yteevne, samt et tilsynelatende potensiale til å tilføre kunnskap innenfor positivt lederskap i en luftoperativ kontekst, lyder undersøkelsens problemstilling som følger:

Hvilken betydning har positivt lederskap i Luftvern bataljonen ved 132 Luftving?

Forskningsspørsmål vil benyttes i arbeidet med å undersøke problemstillingen. Hensikten med forskningsspørsmålene er å bryte opp problemstillingen i elementer, for så å behandle og besvare hvert enkelt element steg for steg. Vi vil undersøke betingelser for utøvelse av positivt lederskap, hvordan positivt lederskap kommer til uttrykk i lederskapet, og hvilke effekter som kan oppstå som et resultat av positivt lederskap. Forskningsspørsmålene er derfor som følger:

- 1. Hvilke rammer setter organisasjonsstruktur for utøvelse av positivt lederskap?*
- 2. Hvordan kommer positivt lederskap til uttrykk gjennom ledernes bruk av verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit i lederskapet?*
- 3. I hvilken grad har elementer i positivt lederskap innflytelse på operativ yteevne?*

Det første forskningsspørsmålet har til hensikt å undersøke muligheten for utøvelse av positivt lederskap innenfor Luftvern bataljonens organisasjonsstruktur ved å utforske hvilke rammer strukturen setter. Andre forskningsspørsmål tar sikte på å belyse hvordan elementer i positivt lederskap kommer til uttrykk i lederskapet som utøves. Hensikten med dette spørsmålet er først og fremst å avdekke hvorvidt positivt lederskap faktisk finner sted i utøvelsen av lederskap i Luftvern bataljonen. Formålet med det tredje forskningsspørsmålet er å undersøke i hvilken grad lederes bruk av elementer i positivt lederskap kan være et mulig bidrag til opplevelsen av å yte. Til sammen vil forskningsspørsmålene danne grunnlag for å rapportere hvilken betydning positivt lederskap har i Luftvern bataljonen ved 132 Luftving.

1.3 Avgrensning

Undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmål retter søkelyset mot utøvelse av positivt lederskap. Tematiseringen skaper derfor en naturlig avgrensning. Positivt lederskap inneholder en rekke elementer, begreper og teoretiske perspektiver innenfor positiv psykologi. Et utvalg av relevante teoretiske perspektiver innenfor positivt lederskap har derfor fungert som en ytterligere avgrensning i omfanget.

Operativ yteevne står også sentralt i undersøkelsen. Søkelyset vil derfor rettes mot ett fenomen som oppstår blant personell i Luftvern bataljonen, fremfor å søke kunnskap om en rekke fenomener. Målet er i så måte å søke dybdeforståelse for hvordan utøvelse av positivt lederskap kan påvirke opplevelsen av å yte i en luftoperativ kontekst.

Foruten de nevnte avgrensningene, vil den luftoperative konteksten utgjøre en avgrensning i form av en ramme for kunnskapen som kommer frem i rapporten. Luftforsvaret er en stor organisasjon som består av flere avdelinger. I denne undersøkelsen er Luftvern bataljonen ved 132 Luftving valgt som forskningsarena. Igjen har undersøkelsens omfang vært en avgjørende faktor for å avgrense undersøkelsen til å omfatte én av Luftforsvarets avdelinger, fremfor å undersøke hele Luftforsvaret.

1.4 Rapportens oppbygning

Dette delkapittelet har til hensikt å skape en oversikt over rapportens videre oppbygning. I neste kapittel vil Forsvarets, Luftforsvarets og Luftvern bataljonens oppdrag beskrives. Beskrivelsen vil danne rammene for konteksten som undersøkelsen har som mål å utforske og tilføre kunnskap. Deretter vil det følge et teorikapittel som har til hensikt å danne grunnlag for rapportens teoretiske forankring og perspektiver. Metode for innsamling, bearbeiding og analyse av data vil så presenteres i et eget kapittel. Etter at metode er beskrevet, vil resultater og funn fra datainnsamling, bearbeiding og analyse presenteres og fortolkes. Siden vil funn og resultater drøftes og diskuteres opp mot relevant teori i et eget kapittel. Oppgaven vil så avsluttes med en konklusjon og anbefaling til videre forskning.

2. Luftoperativ kontekst

I dette kapittelet beskrives luftmilitær virksomhet. Beskrivelsen har til hensikt å gi et bilde på den luftoperative konteksten som rapportens problemstilling søker å finne svar innenfor. Kapittelet starter med en kort redegjørelse av Luftforsvarets bidrag til løsning av Forsvarets oppgaver. Deretter følger en beskrivelse av Luftvern bataljonen ved 132 Luftving.

Forsvaret har hatt en sentral rolle i krise og krig gjennom norgeshistorien, i den hensikt å avverge og bekjempe trusler mot landets suverenitet. Forsvarets eksistensgrunnlag dreier seg derimot ikke utelukkende om å bekjempe trusler i krise og krig. Forsvarets oppgaver omfatter et vidt spekter av oppdrag, også i fredstid. Blant oppgavene finner vi eksempelvis sikring av troverdig avskrekking med basis i NATOs kollektive forsvar og sørge for å avverge og håndtere episoder og sikkerhetspolitiske kriser med nasjonale ressurser (Forsvarsstaben, 2019). Deltakelse i flernasjonalt krisehåndtering, herunder fredsoperasjoner, og å bidra til ivaretagelse av samfunnssikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver i Norge er også blant oppgavene i Forsvarets oppdragsportefølje (Forsvarsstaben, 2019).

Forsvaret har en rekke ressurser og kapasiteter til disposisjon for å kunne løse sine pålagte oppgaver. Luftforsvaret er den driftsenheten i Forsvaret som innehar de mest sentrale ressursene og kapasitetene for løsning av oppdrag som finner sted i luftrommet. Det er primært i Luftforsvaret den luftoperative tjenesten finner sted, selv om enkelte andre avdelinger i Forsvaret også har kapasitet til å løse oppdrag i luftrommet.

Luftforsvarets bidrag til løsning av Forsvarets oppgaver foregår først og fremst gjennom evne til å utøve luftmakt. Luftmakt defineres som *evnen til å bruke luftkapabiliteter til å påvirke aktører og hendelsers gang* (Forsvarets Høgskole/Luftkrigsskolen [FHS/LKSK], 2018, s. 14). En luftkapabilitet er summen av menneskelige ressurser og plattformer som til sammen skaper evne til å utnytte luftrommet for å utføre operasjoner (FHS/LKSK, 2018). Med menneskelige ressurser menes eksempelvis piloter, teknikere, våpensystemoperatører og støttepersonell. Fly, helikopter, og ulike droner er eksempler på plattformene som nyttes.

Luftmakt skapes derimot ikke bare av kompetent personell og plattformer med ulike sensorer og våpensystemer i luften. Det kreves et svært dedikert og kompetent støtteapparat på bakken for å sikre at luftplattformer kan gjennomføre oppdrag på en effektiv og sikker måte. Blant støttesystemene finner vi blant annet bakkebaserte luftovervåknings- og luftvernssystemer, og støttesystemer i form av eksempelvis luftmilitær logistikk,

styrkebeskyttelse, etterretning, ivaretagelse av sikkerhet, tryggingsarbeid, flyplassdrift, og kommunikasjons- og informasjonssystemer (FHS/LKSK, 2018). Luftoperativ virksomhet favner i så måte både om plattformene som løser oppdrag i luften og støttevirksomheten som muliggjør utøvelsen av luftoperasjoner. En av avdelingene som står sentralt i Forsvarets luftoperative virksomhet er 132 Luftving ved Ørland flystasjon.

Forsvaret (2020b) beskriver Ørland flystasjon som Norges kampflybase, og flystasjonen er *helt sentral for Forsvarets operative virksomhet*. Flere av Luftforsvarets avdelinger har tilholdssted på Ørland flystasjon og er en del av 132 Luftving. Blant avdelingene finnes 332 skvadron med Forsvarets nye kampfly, F-35, og Luftvern bataljonen med våpensystemet Norwegian Advanced Surface to Air Missile System (NASAMS) III. Vi finner også Baseforsvarsgruppen med skvadroner og underavdelinger som driver med styrkebeskyttelse, og 330 skvadron med redningshelikopter. I tillegg finnes en rekke støtteavdelinger innenfor blant annet logistikk, sikkerhet, flyplassdrift og kommunikasjon- og informasjon.

2.1 Luftvern bataljonen ved 132 Luftving

Luftforsvarets bidrag til løsning av Forsvarets oppgaver har i løpet av de siste årene bestått av deltakelse i en rekke ulike operasjoner og oppdrag. Luftvern bataljonen ved 132 Luftving er en av avdelingene som har en rolle i løsning av oppdrag med bidrag til troverdig avskrekking med basis i NATOs kollektive forsvar, og avverging og håndtering av episoder og sikkerhetspolitiske kriser. Dette gjøres først og fremst i form av beredskap, men også i form av styrkeproduksjon gjennom utdanning, trening og øving, samt deltakelse i operasjoner i inn- og utland.

Luftvern finner sin hovedoppgave innen luftmakt gjennom utøvelse av defensive kontraluftoperasjoner. Kontraluft handler om *å sikre handlefrihet i luften for egne styrker og nekte en motstander det samme* (FHS/LKSK, 2018, s. 44). Når kontraluftoperasjonene er defensive, innebærer dette at en sikrer egen luftkontroll ved å beskytte eget luftrom, egne styrker eller vitale objekter mot angrep fra luften (FHS/LKSK, 2018).

Luftvern bataljonen ved 132 luftving står på kontinuerlig beredskap for å kunne beskytte vitale objekter på bakken mot trusler ført frem gjennom luften. Beredskapen innebærer at en av bataljonens avdelinger skal være klar til å løse oppdrag med personell og materiell tilpasset oppdragets art innen en gitt tidsfrist. *Forsvarets doktrine for luftoperasjoner* (FHS/LKSK,

2018, s. 51) forteller at *bakkebasert luftvern utmerker seg ved ekstremt kort reaksjonstid dersom en trussel kommer innenfor rekkevidden til systemene, og systemet er satt i beredskap*. Flystasjoner, havner, sentrale samfunnsinstallasjoner og befolkningssentra er eksempler på vitale områder som kan ha behov for beskyttelse mot luftplattformer som utgjør en trussel.

Dagens luftvern består av våpensystemet NASAMS III, et høyteknologisk og avansert våpensystem som benyttes i utøvelse av defensive kontraluftoperasjoner. NASAMS III er et svært mobilt og modulært våpensystem som kan deployeres over hele verden og skreddersys til oppdragets art. Personellet som opererer våpensystemet består av ansatte spesialister, befal og offiserer, i tillegg til vernepliktige soldater. NASAMS III består av sensorer, herunder radarer og elektro-optiske kamera, utskyttingsplattformer som kan levere missiler mot luftbårne mål, og en tilpasset støttestruktur som innbefatter blant annet logistikk, kommunikasjonssystemer og styrkebeskyttelse.

Luftvernets bidrag i luftoperasjoner ledes fra en kommando- og kontrollsentral hvor operatørene har et oversiktsbilde over luftaktiviteten i et definert område. Operatørene skal kunne beskytte vennlige luftromsbrukere, og detektere, identifisere og i ytterste konsekvens engasjere fiendtlige luftplattformer. Våpensystemet kan knyttes til andre militære systemer ved hjelp av datatilkoblinger, noe som gir mulighet for utveksling av informasjon i sanntid og integrerte luftoperasjoner på tvers av forsvarsgrener og nasjoner.

NASAMS har blitt benyttet i skarpe operasjoner de siste årene. I 2016 deployerte en styrke fra Luftvern bataljonen ved 132 Luftving til Polen for å beskytte luftrommet ved Warszawa i forbindelse med NATO-toppmøtet som fant sted. Dette var første gang norsk luftvern ble benyttet til et skarpt oppdrag i utlandet siden Kongo i 1963 (Ellingsen, 2016).

Luftvern bataljonen ved 132 Luftving består av en ledelse og stab, Luftverntaktisk skole (LVTS), og to operative batterier¹, herunder batteri 51M og 52M. Bataljonsstaben ivaretar overordnet planlegging av bataljonens aktiviteter, operasjoner og øvelser, samt logistikk, personellforvaltning, økonomi og sikkerhet. Ved LVTS utdannes og sertifiseres spesialister, spesialistbefal og offiserer i ulike roller og fagområder innenfor luftvern. De operative batteriene er delt inn i ledelse, en mindre batteristab, og ulike tropper som består av et antall lag. Batteriene har hovedansvaret for å løse beredskapsoppdrag gjennom utdanning, trening og øving på utøvelse av defensive kontraluftoperasjoner under alle forhold.

¹ Et batteri i Luftvern har tilsvarende størrelse og organisering som et kompani i Hæren.

Våpensystemets kompleksitet og utøvelse av luftoperasjoner stiller høye krav til personellens kunnskaper, ferdigheter og prestasjoner. Spesialister, befal og offiserer som tjenestegjør ved bataljonen må gjennom en krevende opplæring ved LVTS før de starter med trening og øving i bruk av NASAMS III under utøvelse av luftoperasjoner. Vernepliktige soldater går også gjennom et opplæringsprogram i batteriene før de deltar på trening og øving. Deltakelse på militære øvelser i større eller mindre skala utgjør en sentral del av opptrening og vedlikehold av kunnskapen og ferdighetene som kreves av enhver luftvernartillerist under løsning av oppdrag.

Dette kapittelet har hatt til hensikt å beskrive den luftoperative konteksten som undersøkelsen søker å finne svar innenfor. Forsvarets, Luftforsvarets og Luftvern bataljonens oppdrag er gjort rede for. Luftvern bataljonens oppdrag strekker seg fra skarpe beredskapsoppdrag til styrkeproduksjon gjennom utdanning, trening og øving innenfor defensive kontraluftoperasjoner. I neste kapittel vil rapportens teoretiske referanseramme presenteres.

3. Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet inneholder et utvalg av relevant litteratur som vil benyttes til å belyse og diskutere betydningen av positivt lederskap i Luftvern bataljonen ved 132 Luftving. Forsknings spørsmålene vil danne strukturen i kapitlet. Kapitlet starter med en presentasjon av teori innen organisasjonsstruktur. Deretter vil det gjøres rede for teoretiske perspektiver og sentrale begreper innenfor positivt lederskap.

3.1 Organisasjonsstruktur

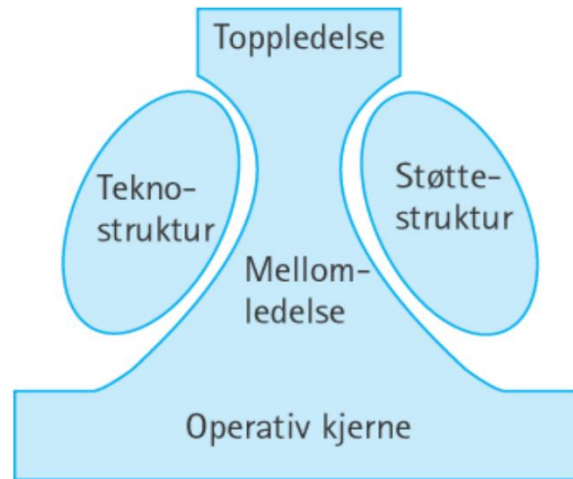
I dette delkapitlet vil det gjøres rede for organisasjonsstruktur. De teoretiske perspektivene som beskrives vil benyttes til å analysere og drøfte struktur som en mulig rammebetingelse for utøvelse av positivt lederskap i Luftvern bataljonen.

Jacobsen og Thorsvik (2019) omtaler organisasjonsstruktur som organisasjonens skjelett. En struktur skal legge til rette for fordeling av arbeid og myndighet gjennom systemer for koordinering, styring og kontroll (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Kirkhaug (2015) hevder at organisasjonsform, eller organisasjonsstruktur, setter rammer som utøvelse av lederskap må holde seg innenfor. Struktur forteller også om lederens formelle og sosiale posisjon overfor medarbeiderne (Kirkhaug, 2015).

De fleste organisasjoner har en form for hierarkisk struktur (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kirkhaug, 2015). Et hierarki kjennetegnes av at beslutningsmyndighet er delt inn i ulike nivåer, hvor over- og underordning, eller rang, forteller om hvor mye innflytelse og myndighet den enkelte leder eller ansatte har (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kirkhaug, 2015). En avdelingsleder vil i så måte være overordnet et antall ansatte, hvor vedkommende har betydelig innflytelse og beslutningsmyndighet i saker som angår den gitte avdelingen.

I en hierarkisk struktur vil linje- og stabsprinsippet være sentralt (Kirkhaug, 2015). Når en organisasjon er strukturert etter en linje vil det gå en rett linje eksempelvis fra toppledelsen, via mellomledelsen, og ned til den operative kjernen, eller underliggende avdelinger, som ivaretar ulike driftsfunksjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kirkhaug, 2015; Mintzberg, 1983). Staben befinner seg på siden av linjen, og har ikke direkte innflytelse på ledere i linjen

(Jacobsen & Thorsvik, 2019). Staben ivaretar støttefunksjoner som for eksempel planlegging og tilrettelegging, personell og økonomi. Figur 3.1 illustrerer linje- og stabsprinsippet.



Figur 3.1 Orgigram etter linje- og stabsprinsippet (Mintzberg, 1983, s. 11)

Kirkhaug (2015) hevder at hierarkier først og fremst er konstruert for å løse konkrete og kjente oppgaver i forutsigbare omgivelser, hvor arbeidet preges av blant annet stabilitet, rutiner, standardisering og spesialisering. Selv om en organisasjon er hierarkisk organisert etter linje- og stabsprinsippet, så betyr ikke nødvendigvis dette at organisasjonen vil operere i et miljø hvor forutsigbarhet og stabilitet alltid er rådende faktorer. Jacobsen og Thorsvik (2019) beskriver sentralisering og desentralisering av beslutningsmyndighet som et organisatorisk virkemiddel som kan benyttes for å tilpasse seg skiftende omgivelser.

Sentralisering finner sted når beslutningsmyndigheten er plassert nært toppleidelsen. På generelt grunnlag kan sentralisering være fordelaktig dersom krav til likebehandling og forutsigbarhet er nøkkelfaktorer for organisasjonens virksomhet (Thorsvik, 2012, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2019). Desentralisering finner sted når beslutningsmyndigheten er delegert til lavere nivåer i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Mintzberg, 1983). Fordelen med desentralisering er muligheten til hurtig tilpasning og fleksibilitet. Mintzberg (1983) hevder dessuten at desentralisering stimulerer motivasjon på ulike nivåer i en organisasjon. Ulempene med desentralisering er at det kan føre til manglende styring og kontroll, uklare ansvarsforhold og uforutsigbarhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Den hierarkiske inndelingen av en organisasjon kan klassifiseres i ulike strukturelle konfigurasjoner. Mintzberg (1983) beskriver flere av disse konfigurasjonene. I denne rapporten vil vi legge vekt på maskinbyråkratiet.

Maskinbyråkratiet kjennetegnes av høy grad av formalisering gjennom skriftlige regler og prosedyrer, rutiner og forutsigbarhet, samt klart definerte ansvarsforhold (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Mintzberg, 1983). Grey (2013, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2019) argumenterer for at denne organisasjonsformen er overlegen når det kommer til effektivitet og forutsigbarhet så lenge oppgavene er stabile over tid. Svakheten med maskinbyråkratiet ligger i dets rigide oppbygning og utfordringer med å gjennomføre endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Carnall (2007, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2019) hevder dessuten at maskinbyråkratiet er dysfunksjonelt i dagens samfunn, da organisasjoners fleksibilitet er en sentral faktor i arbeidet med å tilpasse seg en pågående teknologisk utvikling.

3.2 Positivt lederskap

Vi vil nå endre søkelyset fra organisasjonsstruktur til positivt lederskap. Lederskap kan sies å ha blitt utøvd i ulike former siden menneskets opprinnelse, og omtales i enkelte kilder som en av verdens eldste profesjoner (Nelson, 2008; Takala, 1998, referert i Kirkhaug, 2015). Til tross for lederskapets lange historie, er det først i løpet av de siste 100 årene at ledelse og lederskap har hatt en formidabel utvikling som eget fagfelt. Utviklingen har tatt oss fra *Scientific management*, *taylorisme* og *fordisme*, til en mer moderne og nytenkende tilnærming, deriblant gjennom positivt lederskap (Adriaenssen et al., 2017, s. 17). Lederskapsfagets søkelys kan se ut til å ha endret retning fra den eldre organisasjonspsykologiens trusler, kriser og problemer, til det positive lederskapets fokus på de positive kreftene i mennesket (Adriaenssen et al., 2017).

Kirkhaug (2015, s. 11-12) presiserer at det eksisterer en bred enighet om at *lederskap er påvirkning av personer for å nå mål*. Vi finner en liknende definisjon i Aarseth, Rolstadås og Klev (2015, s. 19), hvor lederskap defineres som *en sosial prosess hvor lederen søker å nå sine mål gjennom andres arbeid*. I denne rapporten vil vi ta utgangspunkt i at lederskap er påvirkning av personer for å nå mål.

Det finnes et mangfold av tilnærminger til lederskap. I denne undersøkelsen vil vi utforske utøvelse av positivt lederskap. De teoretiske perspektivene som presenteres i dette

underkapittelet vil starte med en redegjørelse av positiv psykologi, før det gjøres rede for fokusområder og utvalgte sentrale begreper i positivt lederskap.

3.2.1 *Positiv psykologi*

Positiv psykologi fikk fotfeste som en egen retning i psykologien da Martin Seligman ble valgt som president i American Psychological Association i 1998 (Johannessen & Olsen, 2008). Det var først da at psykologien rettet oppmerksomhet mot to av dens mer eller mindre oversette hovedmål: *å hjelpe folk med å leve mer produktive og meningsfulle liv, og identifisere og drive frem talent* (Johannessen & Olsen, 2008, s. 25). Seligman (2007, s. 39) hadde en målsetning om å sette *fremtidsrettethet, håp, sosiale ferdigheter, mot, tillit, arbeidsmoral og evne til å oppleve flyt* på dagsorden. Dette var ikke bare for å forebygge psykisk sykdom, men også for å hjelpe individer på veien mot det gode liv, hvor en bruker *sine signaturstyrker til å oppnå rikelig tilfredsstillelse på de viktigste områdene i livet* (Seligman, 2007, s. 264).

Positiv psykologi kan defineres som *studier av de forhold og prosesser som gjør at individer, grupper eller institusjoner trives eller fungerer bedre* (Gable & Haidt, 2005, s. 104, referert i Johannessen & Olsen, 2008, s. 25). Den positive psykologien legger vekt på det individet mestrer, eller det hver enkelt er god på, og bygger videre på dette gjennom eksempelvis å utvikle den enkeltes mestringsstro, holdninger, moralske mot, entusiasme og nysgjerrighet (Adriaenssen et al., 2017, s. 13-14). Spurkeland (2011) hevder at vi også kan endre oss selv og andre gjennom å hente frem det beste i oss. Positiv psykologi kan i så måte sies å bringe frem styrken i oss selv og andre, en styrke som kan være grobunn for endring i positiv retning.

Adriaenssen et al. (2017, s. 18) omtaler positiv psykologi som *den nye organisasjonspsykologien*. De hevder at hovedforskjellen mellom den klassiske organisasjonspsykologien og den nye tilnærmingen kan summeres i følgende to setninger (Adriaenssen et al., 2017, s. 17):

1. *Den klassiske organisasjonspsykologien retter oppmerksomhet mot å fjerne negative forhold.*
2. *Den nye organisasjonspsykologien retter oppmerksomhet mot å styrke den enkelte og grupper, og å finne hva de er gode til, og hva de brenner for.*

I den andre setningen understrekes viktigheten av *å hjelpe folk med å leve mer produktive og meningsfulle liv, og identifisere og drive frem talent* (Johannessen & Olsen, 2008, s. 25). Gable og Haidts definisjon på positiv psykologi og Seligmans intensjon kommer også til uttrykk i samme setning. Å spille på individets og gruppens styrker og lidenskap kan i så måte sies å være sentralt i positiv psykologi.

Verdier i handling er et viktig perspektiv i positiv psykologi (Peterson & Seligman, 2004, referert i Adriaenssen et al., 2017). Begrepet handler om karakterstyrker og dyder i livet (Adriaenssen et al., 2017; Seligman, 2007). Seligman (2007) omtaler dydene som allestedsværende. Med dette menes det at de finnes i ulike former innenfor verdens kulturer, religioner og tradisjoner. Følgende seks dyder med tilhørende karaktertrekk er av betydning for verdier i handling:

Verdi/dyd	Handling	Karaktertrekk
Visdom	Tilegnelse og bruk av kunnskap.	Kreativitet, nysgjerrighet, åpenhet for nye perspektiver, læring.
Mot	Vilje og utholdenhet til å jobbe mot mål, selv i møte med motstand.	Autentisitet, trassighet, utholdenhet og lyst.
Menneskelighet	Forstå den/de andre.	Vennlighet, kjærlighet, emosjonell og sosial intelligens.
Rettferdighet	Styrken i ens samfunnsengasjement.	Rimelighet, ta lederskap, teamarbeid.
Balansert	Ikke å gå til ytterligheter.	Tilgivelse, moderasjon, forsiktighet og selvregulering.
Overskridelse	Strekke seg utover en selv.	Anerkjennelse av det ekstraordinære, takknemlighet, håp, humor og åndelighet.

Tabell 3.1 Verdier i handling (utarbeidet med utgangspunkt i Peterson & Park, 2009, s. 28, referert i Adriaenssen et al., 2017, s. 18)

Å identifisere og utvikle den enkeltes karakterstyrker kan gi ethvert menneske mulighet til å bevisst søke etter å leve og lede gjennom verdier i handling (Seligman, 2007). Dette kan danne

grunnlag for å kunne utøve lederskap, eller leve etter verdiene gjennom konkrete handlinger. Seligman (2007) påpeker at vilje er en sentral faktor i søken etter å utøve verdier i handling. En kan eksempelvis utvikle og vise mot ved å fokusere på vilje og utholdenhet i arbeidet med å nå et mål, eller utvikle visdom gjennom åpenhet, nysgjerrighet og kreativitet i prosessen med å tilegne seg kunnskap. Verdier i handling anses som et viktig element innenfor positiv psykologi som kan skape et fundament for positivt lederskap.

3.2.2 Fokusområder

Litteraturen vitner om en enighet om at positivt lederskap er bruk av positiv psykologi i lederskapet (Adriaenssen et al., 2017; Cameron, 2012; Johannessen & Olsen, 2008; Lewis, 2011). Cameron (2012) skriver at positivt lederskap også har hentet inspirasjon fra nye fagfelt som positiv endring og en fremvoksende forsknings- og ledelsespraksis kalt *Positive Organizational Scholarship*. Videre forteller Johannessen og Olsen (2008) at positivt lederskap i tillegg har hentet inspirasjon fra positiv tenkning.

Ifølge Cameron (2012) legger positivt lederskap i hovedsak vekt på tre fokusområder. Det første handler om prestasjoner som overgår det som er normalt eller det som er forventet, omtalt som positivt avvikende prestasjoner. I positivt lederskap handler det om å legge til rette for og hjelpe individer og organisasjoner til å bevisst søke etter å skille seg ut i positiv retning (Cameron, 2012). Det andre fokusområdet handler om å rette søkelyset mot styrken, kapasiteten og potensialet som ligger i mennesket (Buckingham & Clifton, 2001, referert i Cameron, 2012). Dette betyr ikke at en leder skal ignorere negative attributter og hendelser, men at en skal vektlegge det mulige positive utfallet som kan skapes av den enkeltes styrke og potensial (Cameron, 2012). For å beskrive det tredje fokusområdet bruker Cameron (2012, s. 3) uttrykket *virtuousness*, som kan oversettes til norsk med begrepene virtuositet, ærbarhet, renhet eller rettskaffenhet. Det handler kort sagt om å tilrettelegge for at mennesket kan være den beste utgaven av seg selv (Cameron & Caza, 2004; Spreitzer & Sonenhein, 2003, referert i Cameron, 2012).

Johannessen og Olsen (2008, s. 21) hevder at hensikten med positivt lederskap er å mobilisere de ansattes kompetanse, kreativitet og energi for å skape en vedvarende rekke av konkurransefortrinn. Denne hensikten samsvarer i all hovedsak med summen av Camerons tre fokusområder. I tillegg hevder Adriaenssen et al. (2017, s. 19) at lederrollen som kreves for å utøve positivt lederskap i praksis må vektlegge blant annet *mestring, moralsk mot, holdninger,*

engasjement, og nysgjerrighet for å fremme kreativitet og innovasjon. Ved å legge vekt på de nevnte faktorene vil en leder kunne skape et grunnlag til å forbedre prestasjonene til en virksomhet (Adriaenssen et al., 2017). Lewis (2011) hevder dessuten at positivt lederskap kan skape inspirerende organisasjoner ved å legge vekt på blant annet arbeidsmiljø, styrker, holdninger, mening og oppmuntring. Med henvisning til litteraturen kan formålet med positivt lederskap sies å være å skape individuelle og organisatoriske prestasjoner og resultater ved bruk av en rekke elementer innenfor positiv psykologi som fundament i lederskapet.

3.3 Sentrale begreper

Adriaenssen et al. (2017) hevder at ledere kan anvende positiv psykologi for å forbedre prestasjonene til en virksomhet. Dette kan oppnås ved å rette søkelyset mot utvikling av medarbeidernes mestring og holdninger, samt benytte entusiasme og mindfulness som motivasjon (Adriaenssen et al., 2017). I de neste avsnittene vil det det gjøres rede for sentrale begreper med basis i denne tilnærmingen til positivt lederskap. Tillit vil også beskrives som et sentralt element i positivt lederskap. Med bakgrunn i Gable og Haidts definisjon på positiv psykologi, kan verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit forstås som de forhold og prosesser som vil studeres i denne undersøkelsen for å fortelle hvorvidt de virker på individers opplevelse av å fungere bedre.

3.3.1 Mestring

Adriaenssen et al. (2017) hevder at dersom man fremhever den enkeltes mestringsevne, kan ledere skape verdensledende organisasjoner innenfor et begrenset område, hvor den enkelte får jobbe med det sitt brennende ønske. Mestring består ifølge Adriaenssen et al. (2017) av selvbilde, personlig styrke og utholdenhet, hvor selvbildet påvirker og påvirkes av personlig styrke og utholdenhet, mens personlig styrke og utholdenhet forsterkes av innsikt i eget selvbilde.

Carr (2011, s. 239, referert i Adriaenssen et al., 2017, s. 36) definerer selvbilde som *en personlig opplevelse av forholdet mellom hvordan man klarer seg på mange ulike områder og i ulike kontekster, og de forventninger man har om hvordan man burde klart seg.* Den enkeltes selvbilde kan med utgangspunkt i definisjonen sies å handle om sammenhengen mellom egne

prestasjoner og forventninger til egne prestasjoner i ulike omgivelser. Enkelte forskere hevder at selvbilde har betydning for menneskers generelle velvære og mentale helse, noe som vil påvirke den enkeltes atferd (Maddux, 2009; Mruk, 1991, s. 1, referert i Adriaenssen et al., 2017). Den enkeltes selvbilde kan komme til uttrykk gjennom to ytterligheter, herunder positivt og negativt selvbilde.

Mennesker med et positivt selvbilde har bedre kunnskap om seg selv, setter seg mer realistiske mål som faktisk oppnås, takler hverdagens utfordringer på en god måte, føler forpliktelse til oppgaver og håndterer konstruktive tilbakemeldinger bedre (Swann et al., 2007, referert i Adriaenssen et al., 2017). Individer med negativt selvbilde kan derimot oppleve at en ikke strekker til, hverken i arbeidslivet eller i hverdagen (Skager & Kerst, 1989, referert i Adriaenssen et al., 2017). Dårlig tilpasningsevne, problemer med angst og stress, depresjon samt andre negative problemfylte områder som kan føre til økt sykefravær har sammenheng med et negativt selvbilde (Robins et al., 2008, referert i Adriaenssen et al., 2017).

Det er derimot opp til den enkelte å avgjøre hvordan en håndterer og prosesserer informasjon om seg selv. Forskning viser at selvbildet endrer seg minimalt etter fylte 30 år (Robins et al., 2008, referert i Adriaenssen et al., 2017). Dette innebærer at ledere i hovedsak må forholde seg til det selvbilde medarbeiderne allerede har (Adriaenssen et al., 2017). Adriaenssen et al. (2017) hevder derimot at ledere og individer har mulighet til å tilrettelegge for at den enkelte skal kunne utvikle selvbildet i positiv retning. Dette kan oppnås ved å rette søkelyset på medarbeiderens kompetanse og forventninger, og derigjennom øke styrken i troen på at man kan, tilpasningsevne og evne til selvregulering (Adriaenssen et al., 2017).

Banduras self-efficacy theory forteller om effekten av troen på at man kan (Bandura, 1997, s. vii, referert i Adriaenssen et al., 2017). Styrke i troen på seg selv vil føre til at man mestrer en bestemt oppgave, er tilpasningsdyktig, og at utfordringer og motstand håndteres bedre (Adriaenssen et al., 2017). Positive emosjoner og positiv humørtilstand vil ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) kunne styrke troen på at en kan utføre en bestemt oppgave, bedre den enkeltes selvbilde og styrke den enkeltes mestringstro.

Tilpasningsevne og evne til selvregulering er de siste faktorene som påvirker selvbilde. Segerstrøm et al. (2011, s. 25, referert i Adriaenssen et al., 2017, s. 41) definerer selvregulering som *kontroll over egne følelser og tanker og egen atferd*. Gjennom evne til selvregulering kan den enkelte tilpasse seg kravene som stilles av omgivelsene i en gitt situasjon. I en situasjon med høy intensitet og høyt stressnivå kan en leder for eksempel velge å rette søkelyset mot å

kontrollere egne tankemønstre og følelser for å unngå at de tar overhånd. Da vil lederen kunne beholde oversikt over situasjonen, ta nødvendige beslutninger, og iverksette aktuelle handlinger. Forskning viser derimot at vi har begrenset evne til selvregulering, noe som medfører at den forringes dersom en har vært i en situasjon hvor betydelige krefter måtte til for å kontrollere egne tanker, følelser og atferd (Adriaenssen et al., 2017).

Personlig styrke handler om den enkeltes brennende ønske om å gjøre en forskjell og energien som legges i det brennende ønske (Dweck, 2012; Seligman, 2011, s. 102-125, referert i Adriaenssen et al., 2017). Adriaenssen et al. (2017) hevder at ledere bør identifisere styrker og potensial i hver enkel medarbeider, eller det brennende ønske, for så å rette søkelyset mot å videreutvikle og perfektionere det de allerede er gode på. Dersom denne strategien benyttes, vil organisasjoner kunne løftes til et globalt nivå (Adriaenssen et al., 2017). Individuer som opplever å arbeide med sitt brennende ønske om å gjøre en forskjell kultiverer sin personlige styrke og er totalt til stede i arbeidsoppgaven. Csikszentmihalyi (1990) omtaler denne tilstanden som flyt. Individuer som opplever dette, vil ifølge Adriaenssen et al. (2017) vibrere av energi og spenning, og oppleve lykke, trivsel, mening og høyt prestasjonsnivå.

Utholdenhet handler kort forklart om å fullføre noe en har startet på (Adriaenssen et al., 2017). Dette kan være i form av å nå et bestemt mål i arbeidssammenheng, eller å fullføre en undersøkelse som resulterer i en masteroppgave. Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver positive emosjoner som en viktig faktor for den enkeltes aktivitetsnivå og utholdenhet i arbeidsoppgaver. Utholdenhet gjør seg spesielt gjeldende i møte med hindringer (Adriaenssen et al., 2017). Det er her den enkeltes utholdenhet kan utgjøre forskjellen på om en når det endelige målet eller ikke.

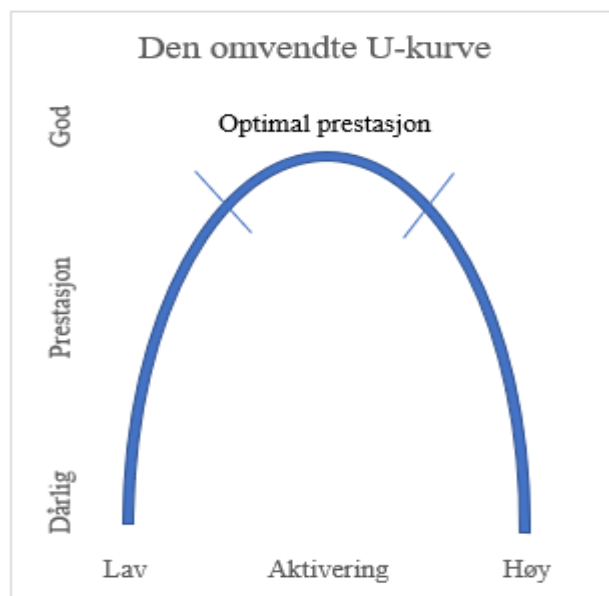
Mestringsbegrepet er nå gjort rede for. Selvbilde, personlig styrke og utholdenhet er viktige aspekter i denne sammenhengen. Vi vil nå rette oppmerksomheten mot stress og prestasjoner, noe som anses som viktige faktorer i denne undersøkelsen.

3.3.1.1 Stress og prestasjoner

Det finnes en rekke fysiologiske, psykologiske og ytre faktorer som kan påvirke individets yteevne (Eid & Johnsen, 2018). Eid og Harris (2018) hevder at stress er en faktor som er av stor betydning for den enkeltes prestasjoner. Stressreaksjoner kan føre til svært gode, eller meget dårlige prestasjoner (Eid & Harris, 2018). En stressreaksjon er i denne sammenheng *de*

kroppslige reaksjonene som oppstår når vi utsettes for ytre fysisk eller psykisk belastning (Eid & Harris, 2018, s. 148).

Den omvendte U-kurve gir et bilde på hvordan stressreaksjoner, også kalt aktivering, virker på prestasjoner (Eid & Harris, 2018). Kurven viser at personell kan oppleve redusert ytelse når aktiveringen er for lav, men også når den er for høy. Beredskapsvakter med lite stimuli kan være et eksempel på en situasjon med svært lav aktivering, og dermed redusert yteevne. Truende situasjoner med risiko for tap av liv eller helse kan føre til svært høy grad av aktivering, og igjen redusert yteevne.



Figur 3.2 Den omvendte U-kurve (Eid & Harris, 2018, s. 148)

Området på toppen av U-kurven beskrives som området for optimal prestasjon (Eid & Harris, 2018). Her er en aktivering til stede, men i en styrke og intensitet som er mulig å kontrollere. En slik aktivering kan ifølge Eid og Harris (2018) kalles optimal stressreaksjon, og den vil være viktig for gode prestasjoner. Det finnes en rekke tiltak som kan fattes dersom en befinner seg i en situasjon hvor optimal stressreaksjon kan være av stor betydning for yteevne. Eid og Harris (2018) nevner blant annet at kunnskap om aktivering, stressreaksjoner og regulering av disse i seg selv vil kunne bidra til å øke eller senke stressnivået. Dette gjelder både for den enkelte operatør, men også for deres ledere. Ledere og operatører kan gjennomføre trening og forberedelser på møtet med alvorlige situasjoner, noe som kan skape mulighet til å benytte innøvde teknikker for å regulere en aktivering (Eid & Harris, 2018). Kunnskap, trening og

forberedelser vil også kunne gi enhver leder mulighet til å gjenkjenne aktiveringsnivået blant sine medarbeidere, for så å iverksette tiltak med hensikt å oppnå et optimalt aktiveringsnivå blant medarbeiderne (Eid & Harris, 2018).

3.3.2 *Holdninger*

Holdning er et begrep som benyttes hyppig i den militære hverdagen. Adriaenssen et al. (2017, s. 57) definerer holdninger som *vår måte å tenke, kommunisere og handle på i relasjon til et psykologisk objekt som vi har positivt eller negative affekter overfor*. Et psykologisk objekt defineres i denne sammenhengen som en *samlebetegnelse for de objekter våre psykologiske evalueringer er rettet mot*, herunder eksempelvis personer, grupper, begivenheter eller saker (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 287).

Definisjonen på holdninger har til hensikt å fortelle noe om hvordan vi skaper og endrer en holdning til personer, problemer og utfordringer (Adriaenssen et al., 2017). Prosessen med å danne holdninger finner sted gjennom tre ulike prosesser, herunder biologiske, sosialisering, og egne erfaringer (Tesser, 1993; Tesser & Martin, 1996, referert i Adriaenssen et al., 2017). Adriaenssen et al. (2017) hevder at ledere først og fremst har mulighet til å påvirke og endre holdningene som skapes med bakgrunn i individets egne erfaringer. Det er her en endring av holdninger til det positive kan bli et element i positivt lederskap.

En leder har i første omgang størst mulighet til å påvirke medarbeidernes holdninger ved å opprette kjennskap til den enkeltes holdningshierarki (Adriaenssen et al., 2017). Et holdningshierarki er en måte å dele inn holdninger på ved å rangere dem etter styrke og intensitet. Holdninger med stor styrke og intensitet vil være utfordrende å endre, og ledere bør derfor rette oppmerksomheten mot å identifisere hvilke holdninger innsatsen bør rettes mot (Adriaenssen et al., 2017).

Ifølge Adriaenssen et al. (2017) har hva vi tenker, hva vi sier og hvordan vi handler gjensidig påvirkning på hverandre. Tanker påvirker eksempelvis både kommunikasjon og handlinger, på samme måte som handlinger påvirker tanker og kommunikasjon. Endring av holdninger til det positive kan oppnås gjennom målrettet fokus på tre av begrepets bestanddeler: tanker, kommunikasjon og handling (Adriaenssen et al., 2017).

Forskning viser at det eksisterer en sterk relasjon mellom holdninger og måten vi bearbeider informasjon om for eksempel en person eller en arbeidsoppgave (Wenger &

Carlston, 2005, s. 498-499, referert i Adriaenssen et al., 2017). Måten vi tenker om noe har altså en effekt på vår holdning til det psykologiske objektet. Innenfor tenkning oppfordres derfor ledere til å bli kjent med individets *sammenhengende system av antakelser og oppfatninger* (Adriaenssen et al., 2017, s. 61). Ved å bli kjent med dette har ledere mulighet til å påvirke vedkommende sine tankemønstre og dermed holdninger til for eksempel personer eller arbeidsoppgaver i positiv retning.

Adriaenssen et al. (2017) hevder videre at medarbeideres holdninger kan endres gjennom måten vi kommuniserer på. Det finnes flere modeller og teoretiske perspektiver på kommunikasjon. I dette avsnittet vil vi forholde oss til at kommunikasjon foregår mellom en sender og en mottaker, hvor en beskjed eller et budskap formidles. Vi har en tendens til å legge senderen visse karakteristika som kan ha konsekvens for vår tiltro til det senderen formidler (Adriaenssen et al., 2017). Adriaenssen et al. (2017) argumenterer derfor for at ledere som fremstår som å være på samme nivå som medarbeiderne vil oppfattes som troverdige og ha mulighet til å påvirke deres holdninger i positiv retning. Ved å nytte konkret informasjon som er nær oss i tid og rom og som kan kobles til emosjoner, vil ledere også kunne holde på medarbeidernes oppmerksomhet over lengre tid, og dermed øke sannsynligheten for nå frem og å endre deres holdninger (Adriaenssen et al., 2017). Våre forventninger om atferden til en person vil forsterkes av våre holdninger til vedkommende (Adriaenssen et al., 2017). Som ledere blir derfor våre forventninger og holdninger til mottakeren av et budskap viktig. En leders autentiske, tillitsskapende og entusiastiske atferd vil eksempelvis kunne skape positive forventninger fra en medarbeider, og derigjennom positive holdninger til budskapet som formidles. Adriaenssen et al. (2017) poengterer at ledere bør analysere og anvende kunnskap om medarbeidernes forventninger for å endre deres holdninger i ønsket retning.

Holdninger kan også endres gjennom handling. Ifølge Adriaenssen et al. (2017) er hovedpoenget at ledere vil kunne gå i inngrep med den enkeltes holdninger gjennom konkrete handlinger. Ulike former for sosialt press, belønning av ønsket endring, sosial respons til ønsket endring og å få medarbeiderne til å sammenlikne seg med andre grupper som utviser en ønsket holdning er eksempler på hvordan en leder kan endre holdninger gjennom handling (Adriaenssen et al., 2017). I tillegg hevder Adriaenssen et al. (2017) at ledere bør ta utgangspunkt i at medarbeiderne er fleksible og tilpasningsdyktige, for da vil de være mer tilbøyelige for å endre holdninger i ønsket retning.

3.3.3 *Entusiasme*

Entusiasme kan defineres som *grad av forpliktelse til en bestemt jobb* (Adriaenssen et al., 2017, s. 26). Ifølge West (2012, referert i Adriaenssen et al., 2017) har begrepene entusiasme og engasjement har nær tilknytning. Adriaenssen et al. (2017) hevder entusiastiske ledere og medarbeidere kan påvirke trivsel og velvære på arbeidsplassen gjennom aktivt arbeid med meningsfylte relasjoner, stressmestring, engasjement, nysgjerrighet og humor. I tillegg antyder Adriaenssen et al. (2017) at entusiasme fremmer trivsel, og trivsel fremmer organisatorisk måloppnåelse og øker samholdet i en arbeidsgruppe eller avdeling.

Alle mennesker er ulike, hvor noen er mer entusiastiske enn andre. Man kan derimot bli mer entusiastisk dersom man ønsker og gjør en bevisst innsats for å bli det (Adriaenssen et al., 2017). Økt entusiasme kan oppnås gjennom å utvikle, eller videreutvikle, fem ulike egenskaper.

Den første egenskapen er unikhet. Adriaenssen et al. (2017) hevder at entusiasme er en størrelse som fremmes ved å etterstrebe unikhet. Man kan derfor si at *entusiasmen øker når man gjør det andre ikke gjør* (Adriaenssen et al., 2017, s. 85). Leonardo da Vincis sju prinsipper nevnes som et verktøy som kan anvendes for utvikling av unikhet på individnivå. En kan utvikle evne til nysgjerrighet, lære av erfaring, være nærværende i øyeblikket, lære seg å leve med usikkerhet, veksle fokus mellom del og helhet, være i god fysisk form og søke etter mønster i alt (Adriaenssen et al., 2017, s. 84).

Fleksibilitet er andre egenskap. Fleksibilitet handler i denne sammenhengen om å si ja til færre oppgaver. Hensikten er å søke balanse mellom det som styrker entusiasmen og det brennende ønske, uten at en gaper over for mye og blir utmattet (Vallerand, 2015, referert i Adriaenssen et al. 2017). Entusiasmen vil da påvirkes i positiv retning, og kan smitte over på andre (Adriaenssen et al., 2017).

Tredje egenskap er autentisitet. Adriaenssen et al. (2017, s. 87) skriver at *en autentisk person uttrykker seg i overensstemmelse med sine tanker og følelser, noe som fremmer entusiasme og smitter over på andre*. Autentisk atferd fremmes av konsistente verdier, konsistent atferd i ulike roller, og kontakt med egne tanker og følelser (Adriaenssen et al., 2017). Selv om konsistens er viktig, må en likevel kunne tilpasse seg de ulike rollene en har i livet, uten at dette går på bekostning av ens grunnleggende verdier (Joseph, 2016, referert i Adriaenssen et al., 2017).

Fjerde egenskap er tilstedeværelse i øyeblikket. Uttrykket *mindfulness* kan brukes for å beskrive denne egenskapen hvor man er fullt og helt konsentrert om det som foregår her og nå (Adriaenssen et al., 2017). Tilstanden kan sammenliknes med det Csikszentmihalyi (1990) omtaler som flytsonen. I flytsonen vil man umiddelbart kunne justere atferd på bakgrunn av kontinuerlige tilbakemeldinger, og problemer vil bli til muligheter (Bell, 2017, referert i Adriaenssen et al. 2017). Mindfulness vil gjøres rede for ytterligere senere i dette kapittelet.

Femte og siste egenskap er optimisme. Optimistiske personer kjennetegnes ved at de forventer at gode ting vil hende (Carver & Scheier, 2005, referert i Adriaenssen et al., 2017). De har positive forventninger om fremtiden, positivt selvbilde og opplever et meningsfylt liv (Adriaenssen et al., 2017). Optimistisk atferd skaper entusiasme hos andre. Det hevdes derfor at entusiasme og optimisme har en klar sammenheng (Adriaenssen et al., 2017). Optimisten har tro på å kunne endre andre gjennom egne reaksjoner på deres atferd. Dette er et viktig element som fremmer optimistens positive grunnholdning (Adriaenssen et al., 2017). Tankemønster er også en viktig faktor som fremmer optimisme. Temporære, spesifikke og interne forklaringer står som de sentrale årsaksforklaringene til hvorfor ting går som de går. Til sammenlikning vil pessimisten gjerne forholde seg til permanente, universelle og eksterne forklaringer utenfor individets kontroll (Seligman, 2007; Seligman, 2006, referert i Adriaenssen et al., 2017). Spurkeland (2011) hevder dessuten at optimisme og mulighetsorientering har en sammenheng, da optimisten vil se muligheter der pessimisten ser hindringer.

3.3.4 *Mindfulness*

Mindfulness handler om tilstedeværelse i øyeblikket. Oppmerksomt nærvær eller oppmerksomhetstrening benyttes gjerne som norske begreper for mindfulness (Solhaug, 2019). Piet og Fjordback (2014, s. 472, referert i Adriaenssen et al., 2017, s. 107) definerer mindfulness som *en bestemt måte å være oppmerksom på, som er karakterisert av evnen til bevisst observasjon av nåværende opplevelser, uten å dømme eller evaluere dem.*

Adriaenssen et al. (2017) knytter mindfulness til positivt lederskap ved å henvise til forskning som argumenterer for effekter som kan oppstå ved oppmerksomt nærvær. Kabat-Zinn (2005, referert i Adriaenssen et al., 2017) hevder at den enkeltes velvære, helse og måloppnåelse kan bedres gjennom å forløse potensialet som ligger i mindfulness. Tilstedeværelse i øyeblikket vil gi hver enkelt en sjanse til å utføre det Kabat-Zinn (2011, referert i Adriaenssen et al., 2017)

omtaler som bevissthetsrotasjon. Dette innebærer at tilstedeværelsen gjør at en kan skifte perspektiv i øyeblikket, for eksempel i en gitt situasjon under løsning av oppdrag, for så å se flere muligheter enn hva en hadde i utgangspunktet (jf. Miller, 2004, referert i Adriaenssen et al., 2017). Ledere vil også kunne benytte mindfulness for å rette oppmerksomheten mot medarbeiderens interesser, eller medarbeiderens situasjon i nåværende øyeblikk (Adriaenssen et al., 2017).

Ifølge Adriaenssen et al. (2017) har mindfulness og måloppnåelse nær forbindelse med *flyt*. Csikszentmihalyi (1990) beskriver flyt som et begrep som benyttes av personer når de opplever harmoni i sinnstilstanden, og de forfølger en oppgave ene og alene for oppgavens skyld. Oppgavene eller aktivitetene som forbindes med flyt kjennetegnes ofte av at de krever et sett med ferdigheter, de har gitte mål, de muliggjør umiddelbar tilbakemelding eller respons, og de er mulige å kontrollere (Csikszentmihalyi, 1990). Flyt oppleves i flytsonen, en sone hvor det er harmoni i forholdet mellom ferdigheter og utfordringer (Csikszentmihalyi, 1990). En viktig faktor for å operere og forbli i flytsonen er samsvar mellom egne ressurser og oppdukkende utfordringer. For å sikre harmoni må en kontinuerlig avstemme ambisjonsnivå med de utfordringene som foreligger (Adriaenssen et al., 2017). Csikszentmihalyi (1990) hevder at dersom en person opplever å være i flytsonen, det være seg i fritidsaktiviteter eller gjennom arbeidsoppgaver på jobb, vil vedkommende prestere på et høyere nivå.

Adriaenssen et al. (2017) benytter seg av en modell for å beskrive og argumentere for hvordan ledere kan anvende mindfulness som et element i positivt lederskap for å oppnå mål og prestasjoner. Faktorene er utvikling av velvære hos medarbeiderne, bruk av fleksibel ledelse og å hjelpe medarbeiderne til å forstå og forholde seg til kreativt kaos. I de neste avsnittene vil de tre faktorene gjøres rede for i korte trekk.

Utvikling av velvære har i denne tilnærmingen basis i *Self Determination Theory* (SDT). SDT forteller at velvære fremmes gjennom ivaretagelse av kompetanse, autonomi og relasjoner (Adriaenssen et al., 2017). Adriaenssen et al. (2017) hevder at medarbeidernes kompetanse kan fremmes gjennom tilbakemeldinger, sosial respons og å det å bli sett. Autonomi handler om den enkeltes opplevelse av å regulere de aktivitetene og prosessene de er en del av, eller at de selv går god for aktiviteten som utføres (Adriaenssen et al., 2017). Selvbestemmelse er et nært beslektet uttrykk. Ifølge Adriaenssen et al. (2017) kan opplevelsen av autonomi og påfølgende motivasjon og velvære fremmes av tydelig kommunikasjon og fravær av kontrollerende og

styrende lederatferd. Det siste behovet er relasjoner. Dype, varige relasjoner av høy kvalitet basert på gjensidig støtte, omsorg og forståelse er essensielt i denne sammenhengen (Adriaenssen et al., 2017). Ved bruk av mindfulness vil ledere kunne rette søkelyset mot kompetanse, autonomi og relasjoner for å utvikle medarbeidernes opplevelse av velvære.

Adriaenssen et al. (2017) skriver at fleksibel ledelse i hovedsak handler om lederes evne til å utnytte mindfulness i den hensikt å åpne opp for et perspektivmangfold i tenkningen. Et perspektivmangfold handler om å se og tolke en situasjon eller hendelse fra flere vinkler. En leder må i så måte være åpen for nye perspektiver, og ha mot til å være fleksibel i sin betraktning og tolkning av omverdenen (Adriaenssen et al., 2017).

Å forstå og forholde seg til kreativt kaos er den siste faktoren innen mindfulness som ifølge Adriaenssen et al. (2017) fremmer måloppnåelse og prestasjoner. Kreativt kaos kan oppstå når en er til stede i øyeblikket, åpen for nye erfaringer, ikke dømmende og fleksibel i tankemønsteret (Adriaenssen et al., 2017). Kunsten i slike situasjoner er å ikke la inntrykkene bli overveldende, men heller la dem være kilde til inspirasjon og kreativitet. En må derfor godta det som finner sted, og rette søkelyset mot troen på en slutttilstand med et vellykket resultat eller solide prestasjoner (Adriaenssen et al., 2017).

3.3.5 Tillit

Tillit omtales i litteraturen som en underliggende psykologisk betingelse som forsterker eller svekker relasjonen mellom mennesker (Burke et al., 2007, referert i Kirkhaug, 2015). Sjøvold (2007) hevder at tillit er sterkt knyttet opp mot opplevelsen av forutsigbarhet i sosial sammenheng. Tillit kan i så måte forstås gjennom det hverdagslige uttrykket *man vet hvor man har den andre* (Kirkhaug, 2015, s. 37). Kirkhaug (2015) beskriver tillit som et iboende og sentralt element for utøvelse av lederskap. Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder dessuten at tillitsforholdet mellom en leder og medarbeider kan anses som selve grunnmuren i lederens plattform for å utføre sine oppgaver på en effektiv måte. Tillit kan i så måte forstås som en sentral faktor i utøvelse av positivt lederskap.

Tillit kan deles i ulike kategorier. Kirkhaug (2015) deler tillit i tre kategorier, herunder institusjonell tillit, kalkulert tillit og relasjonell tillit.

Institusjonell tillit innebærer at det er et tillitsforhold mellom medarbeideren, eller den ansatte, og organisasjonen som helhet. En sentral faktor i denne typen tillit er at medarbeideren

har en opplevelse av å være en del av organisasjonen, de føler en organisatorisk tilhørighet (Allen & Meyer, 1990, referert i Kirkhaug, 2015).

Kalkulert tillit er den mest utbredte formen for tillit mellom medarbeidere og ledere, spesielt i starten av et arbeidsforhold (Kirkhaug, 2015). Denne typen tillit kan beskrives gjennom et eksempel der lederen forventer og stoler på at medarbeideren gjør jobben sin, og medarbeideren stoler på at lønn utbetales for jobben som utføres.

Relasjonell tillit er den tredje typen tillit. Kirkhaug (2015) forteller at relasjonell tillit bygger på åpenhet, gjensidig lojalitet, sosial støtte, avhengighet og deling av intim informasjon. Relasjonell tillit beskrives som den mest kritiske formen for tillit, og det er den desidert mest krevende typen tillit å oppnå (Kirkhaug, 2015). Kirkhaug (2015) lister flere faktorer som er avgjørende for utvikling av relasjonell tillit mellom ledere og medarbeidere. De er omtanke, diskresjon og kommunikativ åpenhet, atferdsmessig konsistens og integritet, i tillegg til dydene klokskap, mot, humanitet, rettferdighet og måtehold. Viktigheten av relasjonell tillit kan gjøre seg især gjeldende i kritiske situasjoner hvor liv og helse står på spill, eksempelvis i væpnet konflikt (Kirkhaug, 2015).

Erichsen, Solberg og Stiklestad (2018) beskriver tillitsbasert ledelse som en form for ledelse som i hovedsak bygger på relasjonell tillit. De hevder at tilliten en leder har til sine medarbeidere baseres på medarbeidernes kompetanse, holdninger, motivasjon og integritet (Erichsen et al., 2018). Et tillitsforhold skal derimot fungere begge veier dersom en skal legge til rette for gode prestasjoner (Erichsen et al., 2018). Erichsen et al. (2018) hevder at medarbeiderne vil yte mer dersom tilliten er gjensidig, og medarbeiderne vet at lederen vil dem vel og stiller opp for dem. Utøvelse av tillitsbasert ledelse og positivt lederskap viser seg å resultere i flere liknende effekter. Motivasjon, engasjement, trivsel, jobbtilfredshet, økt yteevne, lavt sykefravær og lojalitet nevnes som eksempler (Erichsen et al., 2018).

Kirkhaug (2015) hevder også at tillit i en organisasjon kan gi en rekke gevinster. Ledermakt anses som den viktigste gevinsten. Dette har bakgrunn i at makt krever samtykke fra de som blir ledet, og dette samtykket oppnås ikke uten tillit mellom partene (Luhmann, 1979, referert i Kirkhaug, 2015). Alle former for tillit fremmer koordinert atferd, støtter nettverk, reduserer konflikter og kostnader i form av tid og ressurser for å få jobben utført (Blau, 2008; Rousseau et al., 1998, referert i Kirkhaug, 2015). Åpenhet for ærlige tilbakemeldinger, villighet til å dele kritisk informasjon, vilje til kreativitet og reduksjon av fysisk fravær er også eksempler på positive effekter ved tillit mellom leder og medarbeider (Kirkhaug, 2015). Mangel

på tillit vil på den andre siden kunne føre til et utfordrende forhold mellom ledere og medarbeidere preget av mistenksomhet. Dette vil kunne gå utover arbeidsmiljø, motivasjon, utvikling, trivsel, kreativitet og kvalitet (Kirkhaug, 2015).

Rapportens teoretiske rammeverk er nå presentert. Det er gjort rede for teoretiske perspektiver på organisasjonsstruktur, positiv psykologi, samt fokusområder og sentrale begreper innenfor positivt lederskap. Organisasjonsstruktur, verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit vil være sentrale faktorer i presentasjon av undersøkelsens resultater. I neste kapittel følger en beskrivelse av den metodiske prosessen som har tatt oss fra utforming av problemstilling til rapportering av resultater.

4. Metodiske momenter

I denne rapporten undersøker vi betydningen av positivt lederskap i Luftvern bataljonen ved 132 Luftving. Dette kapittelet har til hensikt å belyse og diskutere de metodiske valgene som er gjort i undersøkelsen. Styrker og svakheter ved valgene vil diskuteres underveis. Kapittelet avsluttes med en diskusjon av rapportens metodiske kvalitet.

4.1 Forskningsdesign

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 77) beskriver forskningsdesign som *alt som knytter seg til en undersøkelse*. Det handler om å velge et design, eller en fremgangsmåte, som har til hensikt å bringe en forsker fra utforming av problemstilling, til funn og konklusjon (Johannessen et al., 2011). Undersøkelsens problemstilling er fundert på teoretiske perspektiver innen positivt lederskap og en hypotese om at utøvelse av positivt lederskap har betydning for individers opplevelse av operativ yteevne. Undersøkelsen er i så måte gjennomført i tråd med et deduktivt design. Et deduktiv design innebærer at en beveger seg fra en teoretisk virkelighetsforståelse til empiriske data, hvor hensikten er å teste og bevise eller motbevise hypoteser (Johannessen et al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2017). De følgende underkapitlene inneholder beskrivelse og diskusjon av forskningsdesign i denne undersøkelsen.

4.1.1 Tverrsnittsundersøkelse

En tverrsnittsundersøkelse foregår på et bestemt tidspunkt, eller over en kort periode (Johannessen et al., 2011). Da vil forskeren kunne ta et øyeblikksbilde av et fenomen slik det oppleves på et gitt tidspunkt (Johannessen et al., 2011). Johannessen et al. (2011) skriver videre at tid er en sentral faktor som setter rammer for forskningsdesign. Tidsaspektet har vært av stor betydning for denne undersøkelsen, da det er et studentprosjekt som har foregått ved siden av fulltidsjobb. Et design i form av en tverrsnittsundersøkelse ble derfor ansett som hensiktsmessig for å samle inn data og diskutere betydningen av positivt lederskap i Luftvern bataljonen. Denne rapporten vil i så måte presentere funn med basis i personellets perspektiver og refleksjoner på det tidspunktet undersøkelsen fant sted. Det må derfor presiseres at kunnskapen som skapes gjennom undersøkelsen vil være kontekstuell, den gjelder altså for et gitt tidspunkt i en gitt organisasjon.

Kostnad setter også rammer for forskningsdesign ifølge Johannessen et al. (2011). Datainnsamling var den største mulige kilden til kostnader. Det hadde vært særdeles interessant å samle data fra samtlige luftoperative avdelinger i Luftforsvaret, men dette ville medført utstrakt reisevirksomhet og påfølgende kostnader. En slik undersøkelse ble dessverre ikke være mulig, da både budsjett og tid var knappe ressurser. Kostnadsaspektet ble i så måte en viktig faktor som talte for en tverrsnittsundersøkelse av en av Luftforsvarets avdelinger, nemlig Luftvern bataljonen ved 132 Luftving.

Johannessen et al. (2011) skriver at undersøkelser med tverrsnittdesign har begrensninger. Hovedutfordringen ligger i at det er problematisk å si noe om endring over tid, da data samles innenfor et svært begrenset tidsperspektiv (Johannessen et al., 2011). Denne rapporten vil derfor ikke gjøre et forsøk på å belyse og diskutere endring over tid. Utgangspunktet for resultatene er personellets refleksjoner, betraktninger og fortellinger om opplevelser av lederskap og operativ yteevne på det tidspunktet undersøkelsen fant sted. Tverrsnittdesignet kan anses som en metodisk begrensning, da rapporten presenteres et øyeblikksbilde fremfor en eventuell utvikling over tid.

I tillegg presiserer Johannessen et al. (2011) tverrsnittsundersøkelsens utfordring med å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener, altså om ett fenomen kan påvirkes av ett eller flere andre fenomener. Eksperimenter eller kvasi eksperimenter anbefales i undersøkelser hvor årsakssammenheng står sentralt (Johannessen et al., 2011). Denne undersøkelsen utforsker mulige sammenhenger, hvor årsakhypotesen kan sies å være at utøvelse av positivt lederskap har betydning for opplevelsen av operativ yteevne. I rapporten defineres operativ yteevne som et fenomen, og positivt lederskap omtales som tema. En kan argumentere for at positivt lederskap, eller lederskap generelt, kan defineres som et fenomen. Undersøkelsen vil da teste årsakssammenhenger mellom utøvelse av positivt lederskap og operativ yteevne. Tverrsnittdesignet kan i så måte anses som en metodisk svakhet. Johannessen et al. (2011, s. 79) hevder derimot at det *ikke er uvanlig at tverrsnittsdata benyttes til å teste årsakhypoteser*, noe som da blir tilfellet i denne undersøkelsen.

4.1.2 Kvalitativ metode

I en kvalitativ tilnærming søker forskeren å skape kunnskap som kan si noe om kvalitet og spesielle kjennetegn ved det fenomenet som studeres, i den hensikt å skape mening

(Johannessen et al., 2011). Til sammenlikning søker kvantitative forskningsdesign kort sagt å produsere kunnskap gjennom analyse av tall som kommer frem av for eksempel en spørreundersøkelse (Johannessen et al., 2011). Formålet med denne undersøkelsen er ikke å måle betydning av positivt lederskap i form av tall og verdier. Formålet er å utforske, beskrive, forstå og danne mening omkring utøvelse av positivt lederskap og en opplevelse operativ yteevne i løsning av Luftvern bataljonens oppdrag. Det søkes med andre ord etter dybdekunnskap om opplevelser av et tema og et fenomen som utspiller seg i informantenes arbeidshverdag.

Kvale og Brinkmann (2017) argumenter for at en kvalitativ tilnærming vil være hensiktsmessig i undersøkelser hvor mening skal skapes gjennom presise og nyanserte beskrivelser, noe som er en målsetning i denne undersøkelsen. I tillegg hevder Johannessen et al. (2011) at en kvalitativ tilnærming er godt egnet i undersøkelser hvor det er ønskelig med en grundig forståelse av et fenomen, noe som også taler for en kvalitativ tilnærming.

Det finnes et mangfold av tradisjoner og tilnærminger innenfor kvalitative forskningsdesign. Johannessen et al. (2011) nevner casedesign, grounded theory, fenomenologi og etnografiske design som vanlige eksempler på kvalitative design. I denne undersøkelsen er en fenomenologisk tilnærming valgt som fremgangsmåte for å undersøke, analysere og diskutere problemstillingen.

I fenomenologien ønsker forskeren å *utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen* (Johannessen et al., 2011, s. 86). Det søkes så å skape forståelse for meningen med fenomenet sett fra menneskets perspektiv, hvor målet er innsikt i deres livsverden (Johannessen et al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2017). Videre vil menneskenes forståelse av et fenomen gi rom for meningsdannelse innenfor den konteksten fenomenet oppleves (Johannessen et al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2017). Formålet i denne undersøkelsen er å skape innsikt i lederes livsverden gjennom utforskning av deres opplevelser, perspektiver, forståelse for, og erfaringer med positivt lederskap og operativ yteevne i en luftoperativ kontekst. En fenomenologisk tilnærming vil legge til rette for at det kan benyttes allerede eksisterende teorier til å belyse og analysere informasjon for å skape dybde og mening (jf. Johannessen et al., 2011). Målet vil i så måte være å gi nyanserte beskrivelser og skape dybdeforståelse omkring informantenes perspektiver, i den hensikt å skape mening omkring positivt lederskaps betydning for operativ yteevne i løsning av Luftvern bataljonens oppdrag.

4.2 Innsamling av data

Johannessen et al. (2011) hevder at intervju er den vanligste metoden for innsamling av kvalitative data. I denne undersøkelsen er data primært samlet inn ved bruk av individuelle dybdeintervju. Kvale og Brinkmann (2017, s. 135) hevder at intervju er en velegnet metode for innsamling av data når tema for undersøkelsen er *ulike aspekter av menneskelig erfaring*. Kjernen i denne undersøkelsen finnes i lederes erfaring med utøvelse av positivt lederskap, og deres erfaringer med lederskapets betydning for operativ yteevne. Undersøkelsen tar i så måte sikte på å utforske aspekter av menneskelig erfaring. Ved bruk av intervju kan informantene også få mulighet til å uttrykke seg fritt og rekonstruere hendelser (jf. Johannessen et al., 2011), noe som anses som hensiktsmessig.

Johannessen et al. (2011) hevder at prosessen med å avgjøre en utvalgsstørrelse er krevende, da det i teorien ikke finnes en nedre eller øvre grense for antall intervjuer. Kvale og Brinkmann (2017) skriver at utvalgsstørrelsen i vanlige intervjuundersøkelser ofte ligger et sted mellom fem og 25. Denne undersøkelsen er et studentprosjekt, hvor tid var en faktor av stor betydning. I slike tilfeller kan det være tilstrekkelig med et mindre antall (jf. Johannessen et al., 2011). Antall informanter ble derfor satt til fem. Jeg valgte å prioritere tid til forberedelser og analyse av datamaterialet, fremfor å innhente store mengder data gjennom et stort antall intervjuer (jf. Kvale & Brinkmann, 2017).

Postholm (2017) skriver at deltakerne i en fenomenologisk undersøkelse må ha opplevd fenomenet som studien retter søkelyset mot. Intervjuene ble gjennomført med personell som hadde erfaringer med å yte i løsning av oppdrag. Samtlige informanter utøver en ledelsesfunksjon i Luftvern bataljonen, samtidig som de blir utsatt for ledelse. Tjeneste som leder på lagsnivå, troppsnivå, eller avdelingsnivå ble satt som kriterium for å være aktuell informant. Det har i så måte blitt benyttet en kriteriebasert strategi for utvelgelse av informanter (jf. Johannessen et al., 2011).

Det var også ønskelig å oppnå en jevn fordeling i erfaringsnivå. Enkelte informanter hadde lang erfaring fra flere ledelsesnivå, mens andre hadde kortere erfaring fra færre nivåer. Informantene ble rekruttert gjennom eget nettverk i samråd med avdelingssjefer. Det er viktig å presisere at ingen av informantene var direkte underlagt min kommando på arbeid. Utvalget består av to kvinnelige ledere, og tre mannlige ledere. I rapporten er utsagn fra informantene

identifisert som I1, I2, I3, I4 og I5. Ytterligere informasjon om informantene vil ikke oppgis av hensyn til deres anonymitet.

Et intervju kan struktureres etter tre hovedretninger; strukturert, semistrukturert og ustrukturert. Det semistrukturerte intervjuet beskrives som det mest utbredte (Johannessen et al., 2011). Intervjuene i denne undersøkelsen har blitt gjennomført i tråd med en semistrukturert retning. I et slikt intervju vil spørsmålene ta utgangspunkt i en intervjuguide som inneholder spørsmål og tema som skal dekkes, selv om disse i enkelte tilfeller kan variere fra intervju til intervju (Johannessen et al., 2011). Undersøkelsens problemstilling, forskningsspørsmål og teoretiske perspektiver ble benyttet til å utlede spørsmål som resulterte i en intervjuguide (se vedlegg 4). Enkelte spørsmål var utformet som åpne, mens andre var mer spisset for å teste hypotesen om at positivt lederskap har betydning for operativ yteevne. Spørsmålene og temaene i intervjuguiden ble dekket i hvert enkelt intervju, og rekkefølgen på spørsmålene skapte en grunnstruktur på intervjuenes forløp. Rekkefølgen på spørsmålene fikk en mindre justering etter det første intervjuet. Dette skapte ingen betydelige forskjeller mellom intervjuene.

Bruk av en intervjuguide ga meg visshet i at informantene svarte på sentrale spørsmål og at viktige tema ble diskutert. Den åpnet også for variasjon, herunder å stille oppfølgingsspørsmål, til en viss grad improvisasjon, og utforskning av informantens fortellinger i øyeblikket. Dette bidro til å skape en uformell og avslappet tone, noe som la grunnlag for et hensiktsmessig samspill i intervjusituasjonen.

Hvert intervju startet med legitimering av prosjektet, hvor hensikten med prosjektet ble presisert. Det ble gitt informasjon om anonymisering, fortrolighet og rammene rundt selve intervjuet. Samtykkeskjema og informasjonsskriv (se vedlegg 5) ble gjennomgått og signert. Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi ble ivaretatt gjennom informasjon om frivillighet og at den enkelte informant hadde mulighet til å trekke seg fra prosjektet uten å måtte oppgi noen grunn (jf. Nerdrum, 1998, referert i Johannessen et al., 2011). Fortrolighetshensyn ble utvist gjennom å informere om lagring av datamaterialet under min beskyttelse, anonymitet, sletting av persondata ved prosjektslutt, og at gradert informasjon ikke ville bli et samtaleemne.

Intervjuene fant sted ved en lokasjon jeg og den enkelte informant fant det hensiktsmessig. Målet med lokasjonen var først og fremst å unngå forstyrrelser fra en tredjepart, noe som i enkelte tilfeller viste seg å være utfordrende. Samtlige intervju fant sted ansikt til ansikt, og hadde en varighet på mellom 60 og 105 minutter.

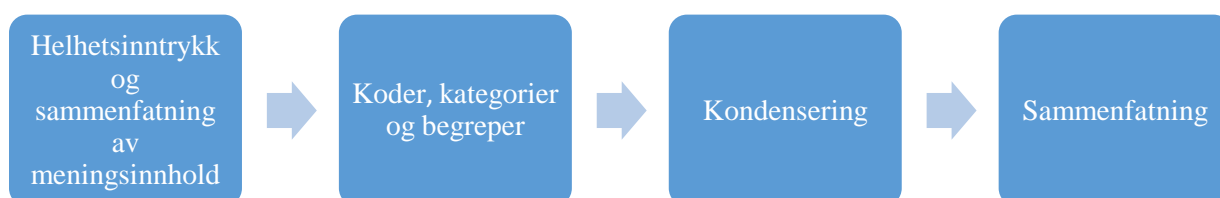
Observasjon har foregått under intervjuene som en sekundær kilde til data. Observasjon ga mulighet til å ta inn sanseinntrykk i form av tonefall, ansiktsuttrykk, kroppsspråk, sinnsstemning og små pauser (jf. Johannessen et al., 2011). Tolkning av inntrykkene ble benyttet til å skape dybde i analyse av det samlede datamaterialet.

Samtlige intervju ble tatt opp på lydopptaker. Ifølge Kvale og Brinkmann (2017) kan forskeren da velge å konsentrere seg fullt og helt om intervjuets emne og dynamikk. Lydopptakeren tillot meg å sette søkelys på samspillet og dynamikken som oppstod i intervjusituasjonen. Det ble også gjort notater under hvert enkelt intervju. Notatene hadde til hensikt å fungere som en preliminær tolkning av informantenes utsagn (jf. Kvale & Brinkmann, 2017), belyse ikke-verbal kommunikasjon som eksempelvis kroppsspråk og ansiktsuttrykk, samt hjelpe meg med å holde en rød tråd gjennom intervjuene. Notatene viste seg å være et nyttig supplement videre i analyseprosessen.

Ordrett transkripsjon er anbefalt metode for gjengivelse av data fra et intervju (Johannessen et al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2017). Lydopptakene ble transkribert ordrett kort tid etter at intervjuene fant sted, og utgjorde et totalt datagrunnlag på 82 sider. Jeg har selv stått for all transkribering. Transkripsjonen var et viktig metodisk steg for å sikre at datagrunnlaget for videre analyse var informantens egne ord, sagt på informantens særegne måte, og ikke min foreløpige tolkning av ordene.

4.3 Analyse av data

Etter at datainnsamling var gjennomført, satt jeg igjen med en mengde rådata bestående av transkriberte intervjuer og egne notater. Dataen ble så behandlet gjennom en manuell analyseprosess. I et fenomenologisk design består analysen av fire steg:



Figur 4.1 Fenomenologisk analyse (basert på Malterud, 2003, referert i Johannessen et al., 2011, s. 195)

De fire stegene vil i dette kapittelet knyttes opp mot min undersøkelse, og valgene som ble tatt vil gjøres rede for og begrunnes.

Den første fasen tok sikte på å skape et helhetsinntrykk av datamaterialet. Formålet med denne fasen var å lese gjennom alt materialet i den hensikt å oppdage sentrale temaer knyttet til problemstilling og forskningsspørsmål (jf. Johannessen et al., 2011). Data ble sammenfattet ved å trekke frem det som var relevant for undersøkelsen og utelate data som ved første øyekast ikke hadde tilknytning til problemstilling eller forskningsspørsmål (jf. Johannessen et al., 2011). Sammenfatningen av meningsinnholdet ble opprettet i et eget dokument som utgjorde det første helhetsinntrykket av datamaterialet. Dette førte til et mer håndterbart datamateriale, da det ble redusert fra 82 til 26 sider.

I den andre fasen startet arbeidet med å finne meningsbærende innhold knyttet til problemstilling og forskningsspørsmål. Denne prosessen kalles *koding*, hvor man benytter seg av koder, kategorier og sentrale begreper for å ordne og systematisere datamaterialet (Johannessen et al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2017). Sammenfatningen som ble produsert i første fase ble benyttet som grunnlag for denne prosessen. Kodene ble utledet av innholdet i teksten ved å fremheve nøkkelord og utsagn. Etter den første runden med koding var gjennomført, startet arbeidet med å utlede mer *tolkende koder*, hvor sentrale begreper ble benyttet for å kartlegge tendenser i materialet (jf. Johannessen et al., 2011).

Koding² resulterte i 118 koder som ble sortert inn under teoretisk utledede kategorier. Kategoriene bar preg av en deduktiv tilnærming, noe som innebar at problemstilling, relevante teoretiske nøkkelbegreper og foreløpige hypoteser ble benyttet som utgangspunkt for kategoriene (jf. Johannessen et al., 2011). Nøkkelbegrepene organisasjonsstruktur, verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit ble benyttet som kategorier. Johannessen et al. (2011) skriver at koder som viser til begreper, sammenhenger eller teoretiske perspektiver på hvordan datamaterialet kan forstås og tolkes vil kunne føre til en mer reflektert kodeprosess. En kan i så måte argumentere for at et bevisst forhold til relevante nøkkelbegreper basert på teoretiske perspektiver kan ha bidratt til en reflektert kodeprosess, og løftet kvaliteten på analysen.

Fase nummer tre, kondensering, handler om å lage mer abstrakte kategorier basert på de opprinnelige kodene (Johannessen et al., 2011). I denne fasen trekker forskeren også ut

² Kodematrix finnes i vedlegg 6

meningsbærende tekstelementer og relevante sitater, noe som vil gi et redusert materiale (Johannessen et al., 2011). Jeg benyttet meg av kodene som var kategorisert etter nøkkelbegreper, og startet arbeidet med å løfte kodene til et høyere abstraksjonsnivå. Dette resulterte i 21 abstraherte kodekategorier (se figur 5.1, s. 42). Relevante tekstelementer som var knyttet til kategoriene ble så identifisert og trukket ut. Målet i denne fasen var å fremheve meningsbærende tekst knyttet til forskningsspørsmålene og hypotesen om at positivt lederskap har betydning for individers opplevelse av operativ yteevne.

Den fjerde fasen består av sammenfatning av materialet. Denne fasen har ifølge Johannessen et al. (2011) til hensikt å utforme nye begreper og beskrivelser gjennom identifisering av mønstre og sammenhenger som ikke nødvendigvis er synlige ved første øyekast. Jeg tok utgangspunkt i de abstraherte kategoriene som ble utledet i forrige fase for å gjennomføre dette arbeidet. De abstraherte kategoriene ble sett i sammenheng med forskningsspørsmålene, og sortert inn under hvert enkelt forskningsspørsmål. Denne fasen ledet til funn innenfor de tre forskningsspørsmålene (se figur 5.4, s. 60).

Samsvar mellom det sammenfattede datamaterialet og den opprinnelige teksten er ifølge Johannessen et al. (2011) sentralt i fjerde fase. Dette innebar at jeg re viterte det opprinnelige datamaterialet og sammenlignet dette med det sammenfattede flere ganger. Sluttproduktet av sammenfatningen var funn som kunne diskuteres i lys av det teoretiske rammeverket.

4.4 Metodisk kvalitet

I dette delkapittelet vil vi diskutere undersøkelsens metodiske kvalitet. Min rolle som forsker i egen avdeling, reliabilitet, validitet og overførbarhet anses som sentrale momenter i diskusjon av metodiske kvalitet i denne undersøkelsen.

4.4.1 Forskerrollen

Undersøkelsens problemstilling er utledet av en hypotese som fikk fotfeste da flere års tjeneste som offiser i Luftforsvaret ble knyttet til fagfeltet positivt lederskap. Jeg har hatt et ønske om å forstå den operative hverdagen i Luftvern bataljonen fra et faglig perspektiv i rollen som forsker på egen arbeidsplass.

Kvale og Brinkmann (2017) hevder at forskerens rolle som person og forskerens integritet er avgjørende for kvaliteten på kvalitativ vitenskapelig kunnskap. Forskeren er nemlig det viktigste instrumentet for innhenting av kunnskap i kvalitativ forskning. (Kvale & Brinkmann, 2017; Postholm, 2017). Min tid i Luftvern bataljonen har ført til en forforståelse, antakelser og sosiale relasjoner til avdelingens personell. Det er derfor sentralt å gjøre rede for og diskutere rollen som forsker i egen avdeling.

Johannessen et al., (2011) omtaler forskerens forforståelse som svært betydningsfull i en fenomenologisk tilnærming, da det kan påvirke hvordan informasjon oppfattes, tolkes og analyseres. Jeg har hatt en formening om at lederskapet som finner sted i Luftvern bataljonen inneholder elementer av positivt lederskap, og at dette kan ha en effekt på personellens yteevne. Problemstillingen i denne undersøkelsen bygger nemlig på egne erfaringer og antakelser om lederskapet i avdelingen. Egen forforståelse kan i verste fall ha ført til at jeg har tolket data i en retning som støttet egne antakelser om virkeligheten, i stedet for at datamaterialet ga en nyansert representasjon av informantenes virkelighet.

For å minimere sannsynligheten for at egen forforståelse har påvirket tolkning og analyse av data, har jeg forsøkt å anvende det Kvale og Brinkmann (2017, s. 273) omtaler som *refleksiv objektivitet*. Refleksiv objektivitet er en form for objektivitet hvor forskeren har et reflektert forhold til egne fordommer, og er åpen og sensitiv overfor deres mulige påvirkning på produksjon av kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2017). Bevissthet og åpenhet omkring egen forforståelse har derfor vært en nøkkelfaktor i innsamling, tolkning og analyse av data. Jeg har etter beste evne forsøkt å innta en objektiv forskerrolle, selv om Johannessen et al. (2011) omtaler en viss grad av subjektivitet som uunngåelig i kvalitativ forskning. Egen forforståelse kan være en mulig metodisk svakhet i min kvalitative tilnærming, selv om jeg har vært bevisst på utfordringene knyttet til dette gjennom forskningsprosessen.

Jobben som offiser i Luftvern bataljonen har på den andre siden gitt kunnskaper, ferdigheter, erfaringer og en grundig forståelse for tjenesten og oppdragene som utføres ved avdelingen. Kunnskap om faglige uttrykk, avdelingens oppdrag og informantenes arbeidshverdag kan ha bidratt til å styrke egen integritet som forsker, og skapt rom for meningsfull dialog i intervjusituasjonen. Egne erfaringer og kunnskaper kan i så måte anses som en styrke for kvaliteten på informasjonen som kom frem under intervjuene.

Ry Nielsen og Rypstad (2006) skriver at en forsker som undersøker egen organisasjon kan oppleve å være godt orientert om tingenes tilstand. I intervjusituasjonen kan dette føre til

at informanter unnlater å fortelle ting som kan virke opplagte, eller at forskeren unnlater å stille spørsmål i frykt for å fremstå som uvitende (Ry Nielsen & Rypstad, 2006). Selv om både jeg og informantene går i samme uniform og er en del av et større fellesskap med egen kultur, var jeg likevel ikke godt orientert om de rådende forhold innenfor den enkelte underavdeling. Jeg derfor forsøkt å innta det Ry Nielsen og Rypstad (2006, s. 255) omtaler som *rollen som lærling* for å unngå at informantene lot være å dele informasjon som kunne virke opplagt. I praksis innebar dette å være åpen om egen uvitenhet, og å etterstrebe en ydmyk og nysgjerrig fremtreden. Rollen som lærling har bidratt til forståelse, og informantene har gitt grundige beskrivelser av sine opplevelser. Dette anses som en styrke for datagrunnlaget og videre rapportens metodiske kvalitet.

Når en undersøker egen organisasjon, må forskeren være bevisst på de etablerte sosiale relasjonene mellom seg selv og forskningsobjektene (Ry Nielsen & Rypstad, 2006). Tjenestetiden i avdelingen har ført til at jeg har kjennskap til de fleste ansatte. Enkelte informanter har vist stor tillit til meg som person og forsker gjennom å dele personlige opplevelser, mens andre kan ha unnlatt å dele, eller forvrengt relevant informasjon på bakgrunn av manglende tillit. Tillit kan derfor sies å være en faktor i undersøkelsen, og det anses som viktig å belyse dette i rapporten. Jeg har etter beste evne vært åpen og tydelig angående min rolle som forsker i møte med samtlige informanter, da det har vært ønskelig å unngå at relasjoner, gode som dårlige, kunne påvirke data. Johannessen et al. (2011) skriver videre at oppførsel og synlig interesse kan påvirke hvor mye informanten er komfortabel med å dele. Jeg har derfor forsøkt å være tydelig om min interesse for informantenes betraktninger, både gjennom ord og kroppsspråk. Dette opplevdes å ha en tillitsvekkende effekt på informantene.

Hierarki og grad kan ha vært en faktor av betydning i undersøkelsen. Jeg befinner meg i skrivende stund på et gradsnivå som er høyere enn majoriteten av informantene. Dette kan ha skapt en uønsket distanse mellom forsker og informant, og et ujevnt maktforhold (jf. Norsk senter for forskningsdata [NSD], 2021). Luftforsvarets kultur og egne erfaringer taler derimot for at vi legger vekt på hverandres holdninger, kunnskap og ferdigheter, ikke antall vinkler eller stjerner. Den hierarkiske inndelingen står altså sjeldent i veien for mennesket bak graden. I den sosiale interaksjonen med informantene har jeg uttrykt et inderlig ønske om å bli kjent med deres virkelighet, opplevelser, betraktninger og refleksjoner. Først og fremst som forsker, men også som kollega og medmenneske. Jeg har etter beste evne vært tydelig på min rolle som forsker i møte med informantene (jf. NSD, 2021). I tillegg ble det presisert at taushetsplikt var

gjeldende og at informantenes svar ikke ville påvirke deres arbeidssituasjon på noen måte (jf. NSD, 2021). Den mulige distansen mellom meg og informantene anses likevel som viktig å belyse, da det kan ha vært en faktor som har påvirket enkelte informanter i intervjusituasjonen.

4.4.2 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Reliabilitet og validitet benyttes for å si noe om kvaliteten på en undersøkelse (Johannessen et al., 2011). Det eksisterer ikke en absolutt enighet om hvordan kvalitet skal vurderes i kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2011; Kvale & Brinkmann, 2017). Lincoln og Guba (1985, referert i Johannessen et al., 2011) argumenterer for at begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet er best egnet for å måle kvalitativ kvalitet, mens Yin (2008, referert i Johannessen et al., 2011) benytter reliabilitet og validitet i sin kvalitative forskning. I denne rapporten vil reliabilitet, validitet og overførbarhet benyttes for å diskutere kvaliteten på undersøkelsen.

I kvalitativ forskning kan reliabilitet forstås som pålitelighet, og forteller om forskningsresultatenes konsistens og troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2017). Hensikten er å vurdere hvorvidt undersøkelsens data, metode for innsamling, og metode for bearbeiding og analyse har vært hensiktsmessig for å skape et pålitelig resultat (Johannessen et al., 2011, Kvale & Brinkmann, 2017). Jeg har forsøkt å gi en tydelig, åpen og ærlig beskrivelse av den metodiske prosessen som har funnet sted fra utforming av forskningsdesign til analyse av data (jf. Johannessen et al., 2011). Valgene som er gjort underveis er diskutert og gjort rede for. I tillegg har redegjørelsen av den luftoperative konteksten, forstått som løsning av Luftvern bataljonens oppdrag, til hensikt å skape forståelse for hvilken kontekst problemstillingen søker svar innenfor. Samlet sett anses derfor en fenomenologisk intervjubasert tilnærming, med påfølgende fenomenologisk analyse som en hensiktsmessig metode for produksjon av reliable resultater i denne undersøkelsen.

Johannessen et al. (2011, s. 243) hevder at *det vil være umulig for en annen forsker å duplisere en kvalitativ forskers forskning*. Ifølge Kvale og Brinkmann (2017) er spørsmålet om reliabilitet, forstått som muligheten for andre forskere å duplisere resultater, mest kritisk under selve intervjuet, transkribering og analyse. Rollen som forsker i egen avdeling og egen forforståelse er diskutert, og det erkjennes at en viss grad av subjektivitet kan ha vært en faktor i forskningen. Redegjørelse og diskusjon av metodiske momenter i denne undersøkelsen har

likevel til hensikt å skape et grunnlag for andre forskere som måtte ønske å etterprøve resultatene fra undersøkelsen.

Skjevheter og metodefeil beskrives som viktige diskusjonspunkter i vurdering av validiteten på arbeidet som er gjort i en undersøkelse (Wilkinson, 2000; Moyles, 2002; Robson, 2002; Shaughnessy et al., 2003; Cohen et al., 2008, referert i Johannessen et al., 2011). I denne forbindelse anses publiseringsskjevhet, intervju-skjevhet og kognitiv skjevhet som relevante diskusjonspunkter.

Publiseringsskjevhet handler om at det kan være lettere å publisere forskning med positive resultater som er i tråd med gjeldende teori, enn å publisere kontroversielle resultater (Johannessen et al., 2011). Denne formen for skjevhet er i utgangspunktet uproblematisk i min undersøkelse, da resultatene høyst sannsynlig ikke vil føre til kontrovers og omveltninger i det teoretiske fundamentet for positivt lederskap som fagfelt. Publiseringsskjevhet må likevel diskuteres, da resultatene fra undersøkelsen representerer et perspektiv på lederskapet som finner sted innenfor min egen avdeling. Frykt for å skape misnøye blant mine ledere og kollegaer er i så måte en faktor av betydning. Jeg har etter beste evne unngått å rapportere utelukkende positive resultater, også kalt selektiv rapportering (Johannessen et al., 2011). Resultatene i denne rapporten representerer derfor et ærlig og nøytralt forsøk på å fremstille funn som ble avdekt gjennom metodisk analyse av datamaterialet.

Intervju-skjevhet, eller intervju-effekt, innebærer ulik behandling av informanter, noe som fører til at data ikke kan sammenliknes i ettertid (Johannessen et al., 2011). Intervjuene ble gjennomført i et semistrukturert format som åpnet for improvisasjon og tilpasning til den enkelte informant. Dette kan ha medført en ubevisst skjevhet i intervjuene, som i verste fall kan ha gått på bekostning av undersøkelsens validitet. For å motvirke dette har jeg benyttet meg av en intervjuguide. Selv om ingen intervju ble identiske, vil jeg likevel argumentere for at eventuelle skjevheter som har oppstått ikke har hatt betydelige konsekvenser for data eller validitet i undersøkelsen.

Innenfor kognitiv skjevhet finnes det to tendenser som krever diskusjon i min undersøkelse. Den første er tendensen til å søke etter og tolke informasjon slik at den støtter egne antakelser (Johannessen et al., 2011). Undersøkelsens problemstilling er basert på antakelser om at positivt lederskap har betydning i Luftvern bataljonen, og at det finnes sammenhenger mellom positivt lederskap og operativ yteevne. Dette innebærer at jeg allerede ved utarbeidelse av intervjuguide formulerte spørsmål som kunne bekrefte egne antakelser. På

den andre siden kunne spørsmålene også føre til avkreftelse av antakelsene. I analyse og diskusjon av funn har teoretiske perspektiver blitt brukt for å støtte og gi dybde til egne tolkninger og resultater (jf. Johannessen et al., 2011). Dette kan ha bidratt til mindre grad av subjektiv tolkning med mål om å bekrefte egne antakelser, og dermed bidratt til validitet.

Den andre er tendensen til å unngå informasjon og tolkninger som motsier egne antakelser (Johannessen et al., 2011). På et tidlig tidspunkt i analyseprosessen ble det tatt en vurdering på hva som var relevant og irrelevant data knyttet til problemstilling og forskningsspørsmål. Undersøkelsens deduktive design kan ha ført til at det ble filtrert ut informasjon som kunne motbevise hypotesen om at positivt lederskap har betydning for operativ yteevne. For å sikre at all relevant informasjon ble inkludert i videre analyse, ble denne vurderingen re visitert flere ganger gjennom analyseprosessen. Å motbevise en hypotese kan sies å ha like stor vitenskapelig relevans som en å bevise en hypotese. Hensikten med analyseprosessen har derfor vært å rette et balansert søkelys mot all informasjon, uavhengig om informasjonen støttet eller motsa egne antakelser.

Overførbarhet handler om hvorvidt det er mulig å overføre beskrivelser, begreper og fortolkninger til andre områder enn det som undersøkes (Johannessen et al., 2011). Resultatene i denne rapporten beskriver en kontekstuell virkelighet som er produsert med bakgrunn i et øyeblikksbilde av utvalgte lederes refleksjoner og betraktninger omkring positivt lederskap og operativ yteevne. Den kontekstuelle virkeligheten er beskrevet som en luftoperativ kontekst, eller i løsning av Luftvern bataljonens oppdrag. Det vil ikke være urimelig å hevde at deler av resultatene kan overføres til andre operative avdelinger som løser oppdrag med liknende forutsetninger i tilsvarende omgivelser. Eksisterende teori og forskning er benyttet til å underbygge fortolkninger og diskusjon av funn. Dette kan bidra til å sannsynliggjøre overførbarhet til andre områder. Det er derimot utfordrende å argumentere for at samtlige resultater, tolkninger, begreper og diskusjoner vil være overførbare, da resultatene representerer en kontekstuell virkelighet for en gitt gruppe mennesker.

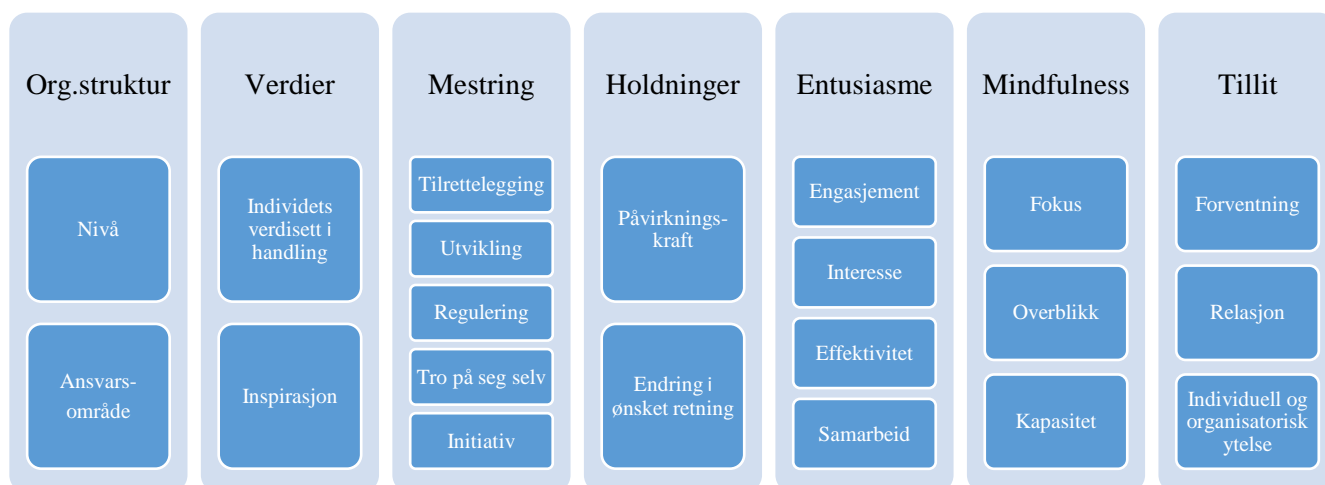
Samlet sett anses undersøkelsens metodiske kvalitet som tilfredsstillende. Den metodiske prosessen gjennom prosjektets varighet er gjort rede for på en åpen måte, slik at leseren får innsikt i vurderingene som er gjort, og resultatene kan etterprøves av andre forskere. Styrker og svakheter ved de metodiske valgene er diskutert, og undersøkelsens reliabilitet, validitet og overførbarhet er drøftet. Prosjektet er meldt og godkjent av både Norsk senter for

forskningsdata (se vedlegg 1) og Forsvarets Høgskole (se vedlegg 2). I neste kapittel følger en presentasjon av resultatene fra undersøkelsen.

5. Resultater

I dette kapittelet presenteres resultater fra undersøkelsen. Forskningen har tatt utgangspunkt i en teoretisk virkelighetsforståelse, hvor hensikten har vært å samle og analysere empirisk data i den hensikt å utforske en hypotese om at utøvelse av positivt lederskap har betydning for opplevelsen av operativ yteevne.

Metodekapittelet beskriver hvordan empiri er samlet inn gjennom individuelle dybdeintervju av fem ledere med ulik tjenesteerfaring i Luftvern bataljonen. Data som kom frem under intervjuene ble ordrett transkribert, før de ble behandlet ved bruk av fenomenologisk analyse. Analyseprosessen resulterte i 21 kodekategorier som ble sortert etter teoretiske nøkkelbegreper. Figur 5.1 viser hvordan resultatene er kategorisert:



Figur 5.1 Resultater

De 21 kodekategoriene ble så sett i sammenheng med forskningsspørsmålene, noe som resulterte i systematisering av funn innenfor hvert forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene er som følger:

1. *Hvilke rammer setter organisasjonsstruktur for utøvelse av positivt lederskap?*
2. *Hvordan kommer positivt lederskap til uttrykk gjennom ledernes bruk av verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit i lederskapet?*
3. *I hvilken grad har elementer i positivt lederskap innflytelse på operativ yteevne?*

På nåværende tidspunkt er det viktig med en presisering angående resultatene i forskningsspørsmål nummer to og tre. Resultater i forskningsspørsmål to vil presenteres med utgangspunkt i informantenes perspektiv på hvordan de selv benytter verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit i sitt eget lederskap. Resultatene fra forskningsspørsmål tre vil presenteres i form av et delt perspektiv. Det ene vitner om hvordan informantene selv opplever operativ yteevne når de blir utsatt for elementer i positivt lederskap. Det andre forteller om hvordan informantene opplever at underordnede presterer når de som ledere benytter sentrale elementer i positivt lederskap.

Videre presentasjon av resultatene vil struktureres med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Funnene vil presenteres i form av figurer og utvalgte sitater med påfølgende tolkning av meningsinnhold. Intervjusitatene er nøye utvalgt. De representerer hovedpoenget og de store linjene innenfor hvert enkelt funn. Sitatene er gitt en mer skriftlig form sammenliknet med den rene muntlige formen de hadde ved transkribering. Bruk av (...) i intervjusitatene indikerer at tekst er fjernet fra det opprinnelige utsagnet.

Resultatene innenfor hvert forskningsspørsmål vil presenteres i de kommende delkapitlene. Dette kapittelet avsluttes med en oppsummering av funnene i undersøkelsen, før de diskuteres i lys av utvalgt teori i et eget diskusjonskapittel.

5.1 Organisasjonsstruktur som ramme for utøvelse av positivt lederskap

Resultatene viser at organisasjonsstruktur setter rammer for utøvelse av positivt lederskap i form av nivå og ansvarsområde. Samtlige informanter ble bedt om å gi en kort beskrivelse av hvordan de opplever organisasjonsstrukturen i Luftvern bataljonen, og hvor stor frihet de har til å utøve sitt eget lederskap. I1 gjorde følgende refleksjon:

Den er jo hierarkisk, på papiret. (...) jeg ser på det som ulike team da, som går oppover i et slags byråkrati. Eller linje, linjeformasjon. Men det er på en måte ikke noe i veien jeg føler jeg hindres av. Til tross for at vi er hierarkisk oppbygd.

I1 gir uttrykk for at hierarki, byråkrati og linje er grunnleggende prinsipper for bataljonens organisasjonsstruktur, og presiserer at de ikke legger føringer for hvordan informanten utøver sitt lederskap. I4 ga uttrykk for at en *på alle nivå kan drive en form for ledelse*, og I5 fortalte at vedkommende sjeldent eller aldri har *opplevd at ledelsen ovenfra har satt for mye begrensninger, eller kontrollstyrt for mye*. Samtlige informanter ga uttrykk for å ha liknende

opplevelser av organisasjonsstrukturen og frihet til å utøve eget lederskap. Et utsagn fra I2 utdyper:

Den strukturen vi har lagt oss opp i bataljonen, den fungerer, med tanke på at det er oversiktlig. Ting er strømlinjeformet, og kommandolinjene er ganske klare. (...) Ansvarsområdene er veldig godt fordelt. Hele strukturen er jo lagt opp til at alle folk på alle nivå tar initiativ og fikser sitt eget reir da. (...) Jeg har opplevd stor frihet. Nei, jeg synes det er veldig behagelig med den bataljon- og batteristrukturen vi har. Det gjør det enkelt å være leder.

Utsagnene tolkes til at selv om bataljonen er et hierarkisk utformet byråkrati på papiret, så finnes det likevel rom for å utøve lederskap på egne premisser uten at nivået over kontrollstyrer eller setter nevneverdige begrensninger. Hvilket nivå og ansvarsområde lederskapet utøves innenfor kan sies å være avhengig av den enkelte leders stilling og grad. Dette vitner om at den formelle organisasjonsstrukturen kan se ut til å sette rammer i form ansvarsområder og nivå med kommandolinjer som enhver leder må forholde seg til. Men innenfor rammene gir resultatene indikasjoner på at forholdene ligger til rette for initiativ og frihet til utøvelse av eget lederskap. Organisasjonsstruktur ser i så måte ikke ut til å være et hinder for utøvelse av positivt lederskap i Luftvern bataljonen, men virker som en ramme som lederskapet må holde seg innenfor.

5.2 Ledernes bruk av sentrale elementer i positivt lederskap

Forsvarets operative ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, kan sies å være et naturlig utgangspunkt for utøvelse av lederskap i Luftvern bataljonen. Resultatene fra forrige kapittel peker derimot på frihet til å utøve lederskap på sin egen måte innenfor rammene av et gitt nivå og ansvarsområde. I de neste underkapitlene presenteres resultater som gir et bilde på hvordan ledernes bruk av verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit kommer til uttrykk i lederskapet som finner sted. Hensikten er å avdekke hvorvidt positivt lederskap faktisk finner sted i utøvelsen av lederskap i Luftvern bataljonen. Resultatene vil presenteres med utgangspunkt i informantenes perspektiv på hvordan de selv benytter verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit i sitt eget lederskap. De nevnte begrepene i forrige setning vil danne strukturen for de kommende underkapitlene. Figur 5.2 gir en oversikt over resultatene som presenteres i dette delkapittelet:



Figur 5.2 Resultater forskningsspørsmål 2

5.2.1 Verdier

Forsvarets kjerneverdier er respekt, ansvar og mot (Forsvaret, 2020a). Men er dette de eneste verdiene som preger lederskapet til militært personell? Informantene fikk utdelt Tabell 3.1 Verdier i handling (se s. 14), og bedt om å bruke noen minutter på å reflektere over bruk av de ulike verdiene i lederskapet. Resultatene viser at det var variasjon i hvilke verdier som ble vektlagt. Den enkeltes verdisett ser i så måte ut til å være basis for hvilke verdier som var av betydning. Rettferdighet, mot og menneskelighet var de mest fremtredende verdiene som ble omsatt til handling i lederskapet.

Tre av informantene pekte på rettferdighet som en viktig verdi i eget lederskap. I4 fortalte følgende om rettferdighet:

Rettferdighet, det er noe av det som jeg setter høyest i mitt liv. Nesten (latter). (...) Hvis det er noe som blir godtatt, eller sagt ja til, eller på annen måte gitt dispensasjon for til noen, så må vi gi alle sammen muligheten til å få det samme. (...) Jeg tenker at, så langt det lar seg gjøre, så må vi prøve å få til rettferdighet her.

I1 la til at *måten man snakker til, behandler, og fordeler arbeidsoppgaver må være rettferdig*. De tre informantene ga uttrykk for at like muligheter og lik behandling av personell var sentrale faktorer ved bruk av rettferdighet i lederskap. I4 la også vekt på konsekvensene av urettferdig behandling ved å peke på en rekke områder som ble berørt i negativ forstand, herunder *sikkerhet, operativ evne, beredskap, arbeidsmiljø og oppdragsløsning*.

Utsagnene viser at tre av informantene identifiserer rettferdighet som en viktig verdi. Rettferdighet blir derfor en del av lederskapet. Konsekvensene av urettferdig behandling kan

sies å understreke viktigheten av rettferdighet i lederskapet til de tre informantene. Rettferdighet ser ut til å komme til uttrykk i lederskapet gjennom den enkeltes verdsett.

Tre av fem informanter trakk frem mot som en verdi av betydning i eget lederskap. Alle tre relaterte mot til det å jobbe mot et mål til tross for motstand. I5 fortalte følgende:

(...) Når noen kommer til meg med noe de ønsker, enten forandret, eller noe de mener er feil. Så er jeg ikke redd på en måte, for å ta det opp og stå i det da. Vertfall hvis jeg mener at «her er det noe som må endres på», eller det er et mål vi må nå. Så kan jeg stå i det. Og jobbe mot det. Selv om det er motstand på veien.

Utsagnet vitner om vilje og evne til å jobbe målrettet, spesielt i tilfeller der en har tro på en endring eller en ønsket slutttilstand. Dette støttes av I2, som sier at en må *hele tiden mase, og kjempe for det hvis du synes det er viktig*. I1 fortalte i tillegg at *det å ikke gi opp* var en viktig del av å utvise mot i lederskapet.

Det må derimot nevnes at de tre informantene også la vekt på at de ikke nødvendigvis anså seg selv som modige ledere, selv om de ga uttrykk for å oppleve å stå trygt i motstand. På tross av dette uttrykker lederne evne til å utvise mot i eget lederskap, noe som i hovedsak kommer til uttrykk gjennom trassighet og utholdenhet til å stå støtt i motstand.

Menneskelighet ble ansett som en viktig verdi for to av informantene. I2 gjorde følgende refleksjon om bruk av menneskelighet i eget lederskap:

De fleste krangler og uenigheter starter som oftest med at folk ikke forstår hverandre. (...) Jeg er ikke verdens beste på å forstå andre. Men det er den å prøve å forstå utgangspunktet, (...) prøve å sette meg inn i hvordan den andre personen ser problemstillingen. (...) Da er det mye enklere å (pause) endre deres mening, eller endre sin egen da. Det vanskeligste er jo å hoppe på et tog der du ikke har verken troen eller skjønner hva som foregår.

Informanten gir uttrykk for at forståelse for den andres synspunkter er sentralt for å skape en felles forståelse for en oppgave eller problemstilling. Selv om informanten ikke anser seg selv som *verdens beste på å forstå andre*, så er det forsøket som gir verdi. At en leder gjør et ærlig forsøk på å sette seg inn i den andres synspunkter og virkelighetsforståelse for å møte den andre kan tolkes som kjernen i utsagnet. Tolkningen finner støtte hos I3, som ga uttrykk for at *det å se mennesket, og det å se hvert enkelt sitt behov* var en sentral del av menneskelighet i eget

lederskap. Samlet sett benytter enkelte ledere menneskelighet som en del av lederskapet for å forstå den andres livsverden, noe som kan gi mulighet til at begge møter utfordringer med lik forståelse.

Rettferdighet, mot og menneskelighet var de mest fremtredende verdiene som ble trukket frem av informantene. Resultatene viser også at det ikke var enighet blant informantene angående hvilke verdier som var av betydning i lederskapet. Resultatene synliggjør i så måte at det er opp til hvert enkelt individ, eller hver enkelt leder, å avgjøre hvilke verdier de anser som viktige. Verdier i handling kan derfor sies å komme til uttrykk gjennom omsetting av individets verdisett til handlinger.

5.2.2 Mestring

Adriaenssen et al. (2017) hevder at ledere som retter søkelyset mot medarbeidernes mestringsevne kan skape verdensledende organisasjoner innenfor et gitt område. Resultatene viser at lederne i varierende grad retter et bevisst søkelys mot underordnedes mestringsevne. Dette finner sted gjennom tilrettelegging, utvikling, og evne til å regulere stress.

5.2.2.1 Tilrettelegging

Med tilrettelegging menes det å legge til rette for at medarbeidere har mulighet til å oppleve mestring i arbeidshverdagen. Samtlige informanter fikk spørsmål om hvorvidt de anså medarbeideres mestringsevne som en del av eget lederskap. I1 ga følgende svar:

Måten jeg føler at jeg legger vekt på mestring for mine ansatte, er jo ved å planlegge, og sørge for at når en aktivitet skal gjøres, så planlegger vi og spiller dem gode.

I utsagnet gir informanten uttrykk for at de ansatte *spilles gode* gjennom planlegging. Dette tolkes som at lederne har mulighet til å sette rammer, definere mål, tilrettelegge og skape forutsetninger for at andre skal lykkes med sine arbeidsoppgaver og oppdrag. Planlegging kan i så måte sies å være et element av tilrettelegging for at underordnede skal oppleve mestring. I3 forteller videre at det å *rett og slett ha en forventningsavklaring* bidro til å tydeliggjøre mål og forståelse for oppdraget. Dette bidro til å skape forutsetninger for at underordnede har mulighet til å mestre en arbeidsoppgave.

Informantene ga uttrykk for at de bevisst vurderte til hvem og på hvilken måte en arbeidsoppgave skulle fordeles. I4 forklarte denne prosessen med å *se hva den enkelte vil ha*, mens I5 ga uttrykk for at arbeidsoppgaver måtte fordeles slik at de *passet til deres nivå*. Informantene ga et samlet uttrykk for at en måtte kjenne sine ansatte for å kunne tilpasse fordeling av arbeidsoppgaver og oppdrag. Dette illustrerer hvordan relasjon til den enkelte ansatte muliggjør en tilpasset fordeling av arbeidsoppgaver som passer til den ansattes preferanser og ferdighetsnivå. Relasjon tolkes derfor å være en viktig faktor i ledernes tilrettelegging for mestring.

5.2.2.2 Utvikling

Utvikling kom til uttrykk gjennom ledernes uttalte ønske om at underordnede skal oppleve fremgang eller mestring innenfor sine ansvarsområder. I4 svarte følgende på spørsmål om egen opplevelse av lederskapet som utøves i Luftvern bataljonen:

(...) Det er også, føler jeg da, lagt opp til at det skal være lov til å feile, og prøve på nytt. (...) Og som leder i Luftvern bataljonen, så føler jeg at det har på en måte blitt lagt til rette for at jeg skal få lov til å utvikle meg selv. Uansett hvor stort presset på en måte er.

Utsagnet vitner om en kultur hvor det er rom for utvikling gjennom erfaringslæring, eller sagt med informantens egne ord, *feile, og prøve på nytt*. Samtlige informanter ga uttrykk om liknende opplevelser, både fra sine ledere og i sitt eget lederskap.

Informantene ga også uttrykk for at veiledning var et virkemiddel som ble benyttet i utvikling av underordnedes mestringsevne. Veiledning ga ikke bare mulighet til å hjelpe underordnede på veien mot måloppnåelse, men kunne også styrke mestringstro. Dette fant gjerne sted gjennom *feedback*, noe som forstås som rettledning, oppmuntring og anerkjennelse av godt utført arbeid.

5.2.2.3 Regulering

Informantene fikk spørsmål om hvordan de benyttet lederskap for å regulere aktiveringsnivået til underordnede i den hensikt å skape rom for mestring. I5 svarte at *klart og tydelig lederskap senker stressnivået*. Følgende refleksjon fulgte etter at informanten ble bedt om å utdype:

(...) I noen situasjoner så kan du jo roe det ned da. Ta den der lille pausen, og bare stoppe alt, og gjøre noe så enkelt som å ta en drikkepause. Eller, hvis man ikke har tid til det, se folk i øynene. Eller ta folk på skulderen. (...) For med en gang du får det menneskelige, så virker det som folk roer seg. (I5)

Utsagnene forteller at lederskap kan benyttes til å senke aktiveringsnivået til underordnede ved bruk av klart og tydelig lederskap, gjennom en pustepause, eller ved å se mennesket. Utsagnene vitner om kunnskap og bevissthet omkring den enkeltes væremåte ved høy aktivering, i tillegg til lederens erfaring med regulering av eget og andres stressnivå. Regulering av aktiveringsnivå tolkes i så måte til å være en uttrykksform for arbeidet med å skape rom for mestring.

5.2.3 Holdninger

Resultatene viser at ledernes bruk av holdninger i lederskapet først og fremst kom til uttrykk gjennom bevisst bruk av egen påvirkningskraft. Flere informanter trakk frem eksempelets makt som en praktisk tilnærming til bruk av holdninger i lederskapet:

En ting med holdning er å gå foran som et godt eksempel selv. Føler ikke man kan kreve noe av andre hvis man ikke gjør det samme selv. (I1)

I utsagnet gir informanten uttrykk for å gå foran som et godt eksempel, hvor en stiller de samme kravene til seg selv som til andre. Dette illustrerer bevissthet omkring egen påvirkningskraft som leder og forbilde, og et ønske om å utøve innflytelse på underordnede gjennom egne holdninger.

Et annet poeng er at samtlige informanter ga uttrykk for at holdningsarbeid kan være en kontinuerlig og tidkrevende prosess. I3 forklarte det vedvarende arbeidet med følgende setning: *folk kan ikke bli tildelt en holdning, hvor en sier «dette her er holdningen du skal ha».*

Informantene ga flere forklaringer og eksempler på hvordan holdningsarbeid og innflytelse kunne utøves. Skape forståelse for oppdrag og arbeidsoppgaver gjennom konkretisering og nyansering, nærhet, relasjon og et genuint ønske om å hjelpe ble trukket frem som måter å bruke påvirkningskraft og holdninger som et element i lederskapet.

5.2.4 Entusiasme

Entusiasme forstås som grad av forpliktelse til en bestemt jobb (Adriaenssen et al., 2017). Bruk av entusiasme i lederskapet i Luftvern bataljonen kom til uttrykk gjennom ledernes engasjement og interesse for jobben. Det må derimot nevnes at enkelte informanter ga uttrykk for at entusiasme ikke nødvendigvis ble benyttet som en bevisst del av lederskapet.

5.2.4.1 Engasjement

Flere av informantene ga uttrykk for at engasjement var en nøkkelfaktor i arbeidet med å skape entusiasme for et oppdrag eller en arbeidsoppgave. Dette gjorde seg spesielt gjeldende ved løsning av krevende eller ubehagelige oppgaver. I2 ga følgende eksempel på hvordan vedkommende benyttet entusiasme og engasjement i lederskapet:

Det (entusiasme) bruker jeg aktivt som et verktøy. Da veldig opp imot ting som kanskje er litt dritt. Og da oftest med en litt ironisk tone. (...) Dagen før vi skulle gjennomføre en krevende oppgave, så sa jeg til lederne «når dere kommer til oppgaven i morgen, så skal du som leder uttrykke genuint engasjement og gi gass.» (...) ingen (av de underordnede) tvilte etter at lederne deres bare hadde bare gunnet på. Da skulle alle bare kunne rett på.

Utsagnet forteller om bruk av ironi og engasjement som et verktøy i arbeidet med å motivere underordnede til å utføre en krevende oppgave. Dette tolkes som at informanten bevisst benytter eget og andres engasjement for å skape motivasjon og forpliktelse til oppgaven.

Resultatene viser at engasjement også kom til uttrykk gjennom ledernes optimistiske, humørfylte fremtreden og oppmuntrende væremåte. Flertallet av informantene hadde et bevisst forhold til hvordan humør, oppmuntring og egen lidenskap resulterte i et entusiastisk lederskap, selv om enkelte hevdet at de sjeldent benyttet seg bevisst av det. Informantene ga også i varierende grad uttrykk for at ledernes eget bidrag, forstått som deltakende lederskap, bidro til å skape engasjement for et oppdrag eller en arbeidsoppgave.

5.2.4.2 Interesse

På spørsmål om hvordan entusiasme ble benyttet i lederskapet, ga I5 følgende svar:

(...) Når jeg tenker på det, så blir jo det en del av det å ønske å bli bedre. Ønske at ting skal fungere. (...) Det ønsket om å være best da.

Informanten forteller om et ønske om å bli bedre, og aller helst best. Dette gjelder ikke bare lederen selv, men også de underordnede. Utsagnet vitner om interesse for arbeidet, eller en interesse for løsning av Luftvern bataljonens oppdrag, og en forståelse for viktigheten av egen rolle i oppdraget. Dette tolkes som et genuint ønske om å prestere på et høyt nivå.

Flere informanter ga også uttrykk for å være nysgjerrig og interessert i andres arbeid, noe som tolkes til å være en uttrykksform for entusiasme overfor medarbeidere. Det må poengteres at resultatene også viser indikasjoner på varierende grad av interesse for enkelte arbeidsoppgaver. I disse tilfellene gir noen informanter uttrykk for å iverksette tiltak for å forhindre at egen mangel på interesse ikke går ut over andres engasjement og brennende ønske. Tiltakene innebærer blant annet å være bevisst eget kroppsspråk og talemåte.

5.2.5 Mindfulness

De fleste informantene ga tidlig uttrykk for at de ikke brukte mindfulness i eget lederskap. Svarene endret seg derimot gradvis etter at uttrykkene tilstedeværelse i øyeblikket og oppmerksomt nærvær ble introdusert, og utdypende spørsmål oppmuntret til refleksjon. Resultatene viser at bevisst og ubevisst bruk av mindfulness i lederskapet kommer til uttrykk gjennom fokus og overblikk.

5.2.5.1 Fokus

Fokus handler om intens oppmerksomhet. I4 ga følgende svar på hvordan vedkommende opplevde å være til stede i øyeblikket:

Jeg opplever meg mer skjerpet. Jeg opplever og ofte et sånn der (pause) et veldig fokus. (...) Det er ingen andre tanker i hodet når jeg er til stede i et oppdrag.

Utsagnet forteller om et søkelys som er rettet mot tilstedeværelse i løsning av et gitt oppdrag. Informanten føler seg mer skjerpet, noe som vitner om konsentrasjon og fokus på det som foregår her og nå. I5 la til at en kunne *bruke 100 % energi* på det som foregikk i øyeblikket ved å være fokusert, men at det kunne oppleves som *altopplukende*. Samtlige informanter ga

liknende beskrivelser på egen oppmerksomhet i enkelte tilfeller ved tilstedeværelse i øyeblikket. Til sammen tolkes utsagnene å gi uttrykk for et intenst fokus og en sterk tilstedeværelse under løsning av enkelte oppdrag og arbeidsoppgaver.

5.2.5.2 Overblikk

Oppmerksomt nærvær kom også til uttrykk gjennom overblikk. Etter en lengre refleksjon og utdypende spørsmål og forklaring om tilstedeværelse, kom I2 med følgende utsagn:

Det at du ser situasjonen med litt sånn (pause) ut av deg selv. Det føles ut som du står og observerer deg selv jobbe. Og så har du det der overblikket. (...) Det skjer et eller annet med deg. (...) Du sitter og har veldig hvilepuls til det som skjer, og overskudd til å snu meg rundt og gjøre andre ting.

Informanten forteller om en følelse av å observere seg selv jobbe, eller en *ut av seg selv* opplevelse. Følelsen kjennetegnes av ro, overblikk og overskudd til å utføre flere arbeidsoppgaver på samme tid. I4 ga videre uttrykk for at overblikket ga *et godt situasjonsbilde*, mens I1 fortalte at overblikk ga mulighet til å prioritere og sile ut relevant informasjon i uoversiktlige situasjoner. Tolkningene danner til sammen grunnlag for å rapportere at bruk av mindfulness i lederskapet også kommer til uttrykk gjennom ledernes opplevelse av overblikk.

5.2.6 Tillit

Resultatene fra undersøkelsen viser at tillit er sentralt i Luftvern bataljonens lederskap. I3 ga tydelig uttrykk for dette ved å si at *tillit er det aller viktigste når en jobber med folk*. Bruk av tillit i lederskapet kommer til uttrykk gjennom ledernes forventninger og relasjoner.

5.2.6.1 Forventning

Informantene fikk spørsmål om hvorvidt de opplevde å anvende tillit i eget lederskap. I1 kom med følgende svar:

For at ting skal gå rundt, så må jo hver posisjon gjøre jobben sin. Og vise ovenfor både sjefen og undergitte at når ting havner på min pult, så blir det gjort. (...) og det skaper

ofte en forventning fra meg tilbake. Om at det blir gjort likt da. Og det er kanskje der jeg merker at tilliten min til andre sviktes litt.

Informanten ser ut til å legge vekt på at hvert enkelt individ må gjøre den jobben de er satt til å gjøre for at oppdrag skal løses. Utsagnet illustrerer også at informantens egen pliktfølelse skaper forventninger til andres arbeid. Dersom andre ikke stiller samme krav til pliktoppfyllelse som informanten selv, så får det konsekvenser for tilliten.

Utsagnet vitner om tillit som er knyttet til den enkeltes ansvar, rolle og plikter. Ledernes forventninger til utførelse av gitte arbeidsoppgaver ser ut til å være et premiss for graden av tillit de viser til sine medarbeidere.

5.2.6.2 Relasjon

Relasjon ble løftet frem som et uttrykk for tillit mellom leder og medarbeider. Dette innebærer at en må bli kjent med sine ansatte. I4 utdyper:

(...) hvis folk ikke har tillit til hverandre, så har man heller ikke tillit til de ordrene som blir gitt, de produktene som blir laget, og de avgjørelsene som blir tatt. Og, måten ting rett og slett løses på. Så mangel på tillit mellom mennesker gjør at alt blir mye vanskeligere.

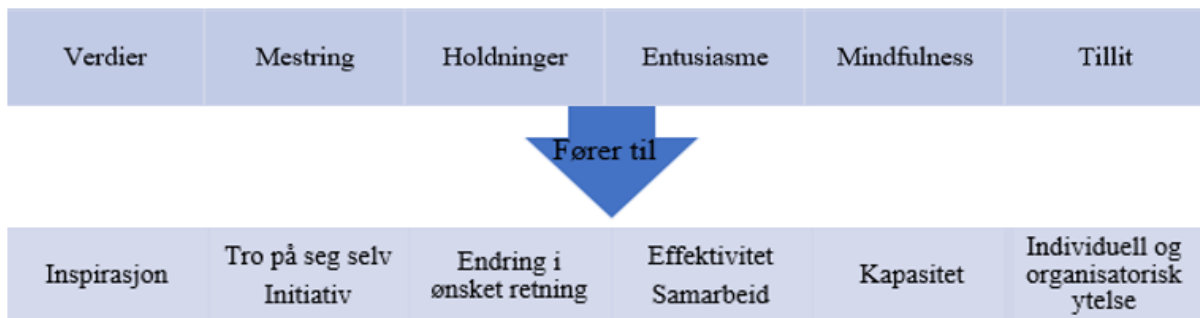
Informanten forteller om viktigheten av at folk har tillit til hverandre. Tillit mellom mennesker tolkes som å være et uttrykk for et gjensidig relasjonelt tillitsforhold. Det gis uttrykk for at tillit mellom mennesker er en forutsetning for å stole på ordrer, produkter og avgjørelser. Mangel på denne tilliten skaper tilsynelatende utfordrende arbeidsforhold. Utsagnet ser ut til å understreke betydningen av relasjoner for å skape tillit til måten Luftvern bataljonen løser oppdrag på.

5.3 Positivt lederskaps innflytelse på operativ yteevne

I dette delkapittelet presenteres resultater som har til hensikt å beskrive i hvilken grad elementer i positivt lederskap har innflytelse på operativ yteevne. Resultatene vil presenteres i form av et delt perspektiv. Det ene vitner om hvordan informantene selv opplever operativ yteevne når de blir utsatt for elementer i positivt lederskap. Det andre forteller om hvordan informantene

opplever at underordnede presterer når de som ledere benytter sentrale elementer innenfor positivt lederskap.

Resultatene fra forrige delkapittel viser at sentrale begreper innenfor positivt lederskap anvendes i varierende grad i Luftvern bataljonens lederskap. Kategoriene verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit vil igjen danne strukturen for de kommende underkapitlene. Figur 5.3 gir en oversikt over resultatene som presenteres i dette delkapittelet:



Figur 5.3 Resultater forskningsspørsmål 3

5.3.1 Verdier

Verdier kom til uttrykk gjennom ledernes bevisste forhold til eget verdsett og evne til å omsette dette til handling. Informantene fortalte at ledere som viste verdier som de kjente seg igjen i fungerte som inspirasjon, og resulterte i påvirkning på deres vilje og evne til å yte. I1, som anså mot som en av sine kjerneverdier, kom med følgende eksempel:

(...) Man merker det veldig godt hvis noen ikke overskuddet til å stå i motstand. Da er det lettere å gi opp selv. Det er lettere å gi opp når noen foran deg har gitt opp. Og det er også vanskeligere å gi opp når noen foran ikke gir opp.

Informanten forteller at ledere som utviser mot gjennom å stå i motstand inspirerer underordnede til å gjøre det samme. Det var flere eksempler på hvordan informantene kjente seg igjen i lederes signaturstyrker og verdier, hvor de benyttet dette som inspirasjon på veien mot et mål. Bruk av verdier i lederskapet kan derfor sies å være et bidrag til operativ yteevne.

5.3.2 Mestring

Lederne vektla tilrettelegging, utvikling og regulering i arbeidet med å skape en arena for mestring blant medarbeiderne. Når fokus rettes mot mestring, fører dette til at lederne opplever styrke i troen på seg selv, og medarbeiderne tar initiativ. Bruk av mestring i lederskapet kan derfor sies å bidra til yteevne i stor grad.

5.3.2.1 Tro på seg selv

Resultatene viser at ledere som vektlegger mestring for sine underordnede, bidrar til at medarbeiderne opplever opprettholdelse eller økning av styrken i troen på seg selv. I4 fortalte følgende om eget behov for å oppleve mestring:

Når jeg er ny i en feltstilling, så er det utrolig godt å få bekreftelse. (...) Bare ved en hendelse, bare en godt utført arbeidsoppgave, å få positiv feedback. (...) For å ikke miste troen på meg selv da. (...) Jeg har opplevd det flere ganger i løpet av den siste tiden, at det jeg kan er jo like bra som det andre kan. Og da får jeg litt mer troen på meg selv i møte med ukjente arbeidsoppgaver.

Utsagnet forteller om et behov for bekreftelse og anerkjennelse på en godt utført arbeidsoppgave, spesielt i møtet med det nye og ukjente. Bekreftelse fører til trygghet og at troen på egne ferdigheter opprettholdes. Utsagnet vitner også om at styrken i troen på at en kan øker desto mer en stoler på egne vurderinger, kunnskaper og ferdigheter. Resultatet tolkes i så måte til at troen på seg selv kan gi grunnlag for yteevne både i møtet med kjente og ukjente oppgaver og oppdrag.

Resultatene gir også indikasjoner på at ledere som regulerer underordnedes aktiveringsnivå i situasjoner med mye eller lite stimuli kan ha innvirkning på den enkeltes tro på at en kan. Øving og trening, atferd, og tilpasning av lederstil nevnes som håndfaste tiltak som kan nyttes for å regulere aktiveringsnivå og skape rom for gode prestasjoner.

5.3.2.2 *Initiativ*

Initiativ handler om medarbeidernes vilje til å strekke seg utover pålagte oppgaver. Resultatene viser at ledere som legger til rette for underordnedes utvikling og mestringsevne kan skape initiativ blant medarbeiderne. I5 ga følgende eksempel:

De blir jo veldig ivrige. Og så blir de nok kanskje tryggere på seg selv. For de får den tilliten til å skulle lære bort da. (...) Jeg tror de og får mer rom til å prøve selv. I alle fall med at de tar litt mer initiativ.

Eksempelet forteller om en situasjon hvor en liten gruppe underordnede fikk ansvar for å undervise i en disiplin hvor de hadde gode kunnskaper og ferdigheter. Utsagnet vitner om at de ble ivrige, trygge og fikk rom til å prøve seg frem på sin egen måte. Effekten av ansvaret tolkes å være initiativ. Utsagnet illustrerer også hvordan tilrettelegging for å utvikle mestringsevne kunne føre til motivasjon og autonomi blant medarbeiderne. Flere informanter fortalte om liknende effekter, da både for sin egen og andres del.

5.3.3 *Holdninger*

Ledernes bruk av holdninger i eget lederskap kom først og fremst til uttrykk gjennom et bevisst forhold til egen påvirkningskraft. Resultatene viser at bruk av påvirkningskraft gir lederne mulighet til å endre medarbeidernes holdninger i ønsket retning. I2 ga følgende eksempel på en situasjon hvor egen påvirkningskraft ga utslag i en kollektiv holdningsendring:

(...) Da sa jeg tydelig ifra «greit, når andre gjør feil, så er det gjort. (...) Problemet er vårt, ja, det gikk ut over oss. Men hva kan vi gjøre?» (...) Det å sette seg på bakbeina og klage på andre, det hjelper oss null. Da er vi like langt. (...) Til slutt ble det jævlig bra. Med en gang det var et eller annet, så var det «ja, ok. Da ordner vi det.» Litt den der, da må vi hjelpe oss selv til å få ting til. Det er jo kanskje der du som leder må inn og vri om på tankegangen. Nyansere bildet. (...) Det gir ofte bedre holdninger når det kommer til menneskesyn på andre.

Utsagnet forteller om en opprinnelig holdning hvor gruppen la skyld på andre og viste liten eller ingen vilje til å løse problemet selv. Lederen gikk så til inngrep ved å gi tydelig uttrykk for sine synspunkter. Synspunktene tolkes å ha til hensikt å gi et nyansert perspektiv på utfordringen, og endre gruppens tanker, kommunikasjon og atferd i relasjon til menneskene

som var involvert i utfordringen. Lederen oppnådde en kollektiv holdningsendring gjennom utøvelse av egen påvirkningskraft.

Resultatene peker på at endring av holdninger i ønsket retning kan føre til proaktiv atferd og løsningsorienterte medarbeidere. Informantene ga uttrykk for at dette i hovedsak skjer gjennom en kontinuerlig prosess med oppfølging. Holdninger som endres til det positive, hvor en ønsker å få til ting og løse oppdrag ved å være proaktiv og løsningsorientert, tolkes til å kunne resultere i stor grad av operativ yteevne under løsning av oppdrag.

5.3.4 Entusiasme

Resultatene viser at entusiasme kom til uttrykk gjennom ledernes engasjement og interesse. Bruk av entusiasme i lederskapet kan videre gi utslag i effektivitet og samarbeid, noe som bidrar til yteevne i noen grad.

5.3.4.1 Effektivitet

Effektivitet handler om å levere mer, eller å levere noe på kortere tid. Informantene ble spurt om hva som skjedde med medarbeiderne når de som ledere viste entusiasme i lederskapet. I5 ga følgende svar:

Hvis jeg er på, ønsker at det skal skje ting, og bidrar, så øker jo deres innsats og da. Det fører til at vi blir mer effektive. Og vi får jo den operative leveransen raskere.

I dette utsagnet forteller informanten om å være *på*, gir uttrykk om et ønske om å få ting til å skje, og bidrar aktivt i oppdragsløsningen. Dette fører til at medarbeidernes innsats øker, effektiviteten øker, og ønsket slutttilstand oppnås raskere. Utsagnet vitner om at lederens entusiastiske fremferd fungerte som motivasjon for de underordnede, noe som resulterte i effektiv oppdragsløsning. Det er derimot verdt å nevne at ingen av informantene ga uttrykk for at effektivitet og kvalitet nødvendigvis hadde noen sammenheng. Resultatet vitner i så måte om at entusiastisk lederskap kan føre til effektivitet i form av økt innsats og ønskede resultater på kortere tid.

5.3.4.2 Samarbeid

Samarbeid handler om å få til noe sammen. I3 ga følgende svar på spørsmål om hvordan entusiastiske ledere opplevdes:

Det er jo ingenting som er så herlig og fint som å jobbe med folk som viser en glede eller oppriktig lidenskap for den jobben de gjør. (...) En leder som sitter der og viser entusiasme, og glede over et oppdrag eller en oppgave, snakker det opp og får med seg folk på laget er jo (pause). Da er det enklere å gå om bord i den skuta der, enn å la være.

Informanten forteller at entusiastiske ledere kan oppleves som inspirerende. Gleden og lidenskapen som lederen viser for oppdraget gir informanten lyst til å bli med på laget og gjøre en innsats for å løse oppdraget. Samtlige informanter uttrykte at entusiasme *smitter over*, skaper samhold og forpliktelse til et oppdrag eller arbeidsoppgave. Dette tolkes som at entusiastiske ledere klarer å *dra med seg lasset* (I4), noe som resulterer i forpliktelse og samarbeid på veien mot en ønsket slutttilstand. Forpliktelse og samarbeid anses i så måte som faktorer av betydning for operativ yteevne i løsning av oppdrag.

5.3.5 Mindfulness

Ledernes bruk av mindfulness i lederskapet kom til uttrykk gjennom en opplevelse av fokus og overblikk. Resultatene gir videre indikasjoner på at ledernes opplevelse av fokus og overblikk fører til økt kapasitet.

I4 fortalte at *arbeidskapasiteten bare øker desto mer jeg er til stede i det jeg skal gjøre*, og I1 fortalte videre at oppmerksomt nærvær resulterte i et *mentalt overskudd*. Informantene ga på ulike måter uttrykk for at fokus og overblikk også førte til gode prioriteringer, en følelse av kontroll, og en form for ro. Til sammen tolkes informantenes utsagn til å vitne om en følelse av økt kapasitet og yteevne under løsning av Luftvern bataljonens oppdrag. Det må derimot poengteres at informantene fortalte om ulik grad av opplevd arbeidskapasitet ved tilstedeværelse i øyeblikket.

5.3.6 Tillit

Bruk av tillit i lederskapet kom til uttrykk gjennom ledernes forventning og relasjoner. Tillit viste seg å være en faktor som samtlige informanter var opptatt av, både som ledere og medarbeidere. Dette skyldtes i stor grad gevinstene av at personell har tillit til hverandre. Resultatene viser at tillit fører til individuell og organisatorisk ytelse. Informantene listet en rekke effekter som oppstod ved bruk av tillit i lederskap. I3 utdyper:

Altså, når folk har tillit til deg som leder, og du har tillit til dem, gjensidig tillit da. Da får du jo et godt arbeidsmiljø og lav terskel for å si ifra hvis det er noe. Så oppnår du også det at folk faktisk gjør arbeidsoppgaver fordi de vil, ikke fordi de må. Fordi vi får et samvittighetsfullt forhold og respekt for hverandre.

I utsagnet gir informanten uttrykk for at gjensidig tillit skaper en respektfull og samvittighetsfull relasjon mellom mennesker. En oppnår et godt arbeidsmiljø og lav terskel for å uttrykke meninger. I tillegg vil personellet utføre arbeidsoppgaver fordi de vil, ikke fordi de føler at de må. Dette vitner om at tillit skaper vilje, driv og motivasjon under løsning av oppdrag.

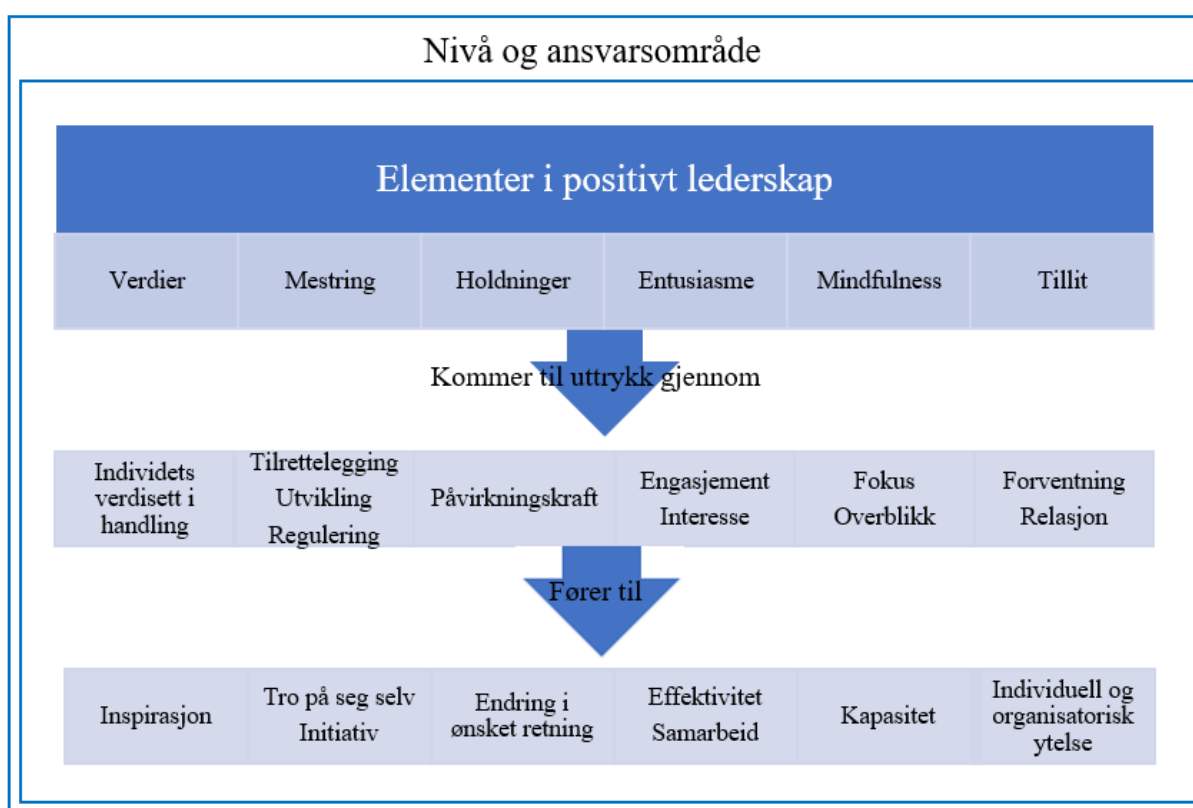
Informantene ga også uttrykk for at de fikk mer tro på seg selv, stolte i større grad på egne vurderinger, og tok mer initiativ ved å bli vist tillit. Tillit skapte også rom for at den enkelte fikk tenke selv, og løse oppgaver og oppdrag på sin måte. Informantenes utsagn illustrerer at tillit er en viktig faktor for opplevelsen av autonomi og selvtilit i arbeidshverdagen. Til sammen tolkes tillit til å føre til individuell og organisatorisk ytelse, noe som i stor grad kan bidra til operativ yteevne under løsning av Luftvern bataljonens oppdrag.

5.4 Oppsummering resultater

Resultatene fra undersøkelsen er nå presentert. Innenfor organisasjonsstruktur så vi at strukturen satte rammer for utøvelse av lederskap i form av nivå og ansvarsområde. Ledernes potensial til utøvelse av positivt lederskap kan sies å finnes innenfor disse rammene.

Resultatene viser videre at ledernes bruk av verdier kom til uttrykk gjennom deres eget verdisett som ble omsatt til handling. Når lederne opplevde at deres overordnede uttrykte verdier som de selv anså som viktige, kunne dette føre til inspirasjon. Bruk av mestring kom til uttrykk gjennom tilrettelegging, utvikling og regulering av stress. Mestring førte videre til tro på seg selv og initiativ. Ledernes bruk av holdninger i lederskapet kom til uttrykk gjennom

påvirkningskraft, noe som kunne resultere i endring av andres holdninger i ønsket retning. Entusiasme kom til uttrykk gjennom lederens engasjement og interesse, og kunne føre til effektivitet og samarbeid i løsning av oppdrag. Videre var fokus og overblikk uttrykksformer for bruk av mindfulness i lederskapet. Bruk av mindfulness i lederskapet kunne føre til at lederne opplevde økt arbeidskapasitet. Tillit kom til uttrykk gjennom lederens forventninger og relasjoner til medarbeiderne. En opplevelse av tillit kunne så resultere i det som beskrives som individuell og organisatorisk ytelse. Figur 5.4 gir en oversikt over resultatene som er presentert i dette kapittelet, hvor resultatene knyttes til forskningsspørsmålene:



Figur 5.4 Oversikt resultater i relasjon til forskningsspørsmål

Nivå og ansvarsområde illustrerer en ramme hvor lederne kan sies å ha mulighet til å utøve positivt lederskap. Kategoriene verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit danner grunnlag for presentasjon av hvordan de kommer til uttrykk i informantenes lederskap. Nederste linje illustrerer hvilken innflytelse bruk av sentrale elementer i positivt lederskap kan ha på opplevd operativ yteevne. I neste kapittel vil resultatene diskuteres med rapportens teoretiske rammeverk som bakteppe.

6. Diskusjon

I dette kapittelet vil resultatene fra undersøkelsen diskuteres i lys av utvalgt teori. Formålet med denne undersøkelsen er å utforske hvilken betydning positivt lederskap har i Luftvern bataljonen ved 132 Luftving. Forskningsspørsmålene vil danne struktur for diskusjonen. Kapittelet starter med en analyse av organisasjonsstruktur som ramme for utøvelse av positivt lederskap. Deretter vil vi diskutere hvordan positivt lederskap kommer til uttrykk gjennom bruk av verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit i lederskapet ved Luftvern bataljonen. Så følger en diskusjon av hvordan bruk av nevnte begreper i lederskapet kan ha innflytelse på personellet sine operative yteevne.

6.1 Organisasjonsstruktur som ramme for utøvelse av positivt lederskap

Formålet med en struktur er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) å legge til rette for fordeling av arbeid og myndighet gjennom systemer for koordinering, styring og kontroll. Resultatene fra undersøkelsen peker i retning av at Luftvern bataljonens organisasjonsstruktur setter rammer for utøvelse av positivt lederskap i form av nivå og ansvarsområde. Utøvelse av lederskap kan i så måte sies å foregå gjennom koordinering, styring og kontroll innenfor et gitt nivå og ansvarsområde (jf. Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Informantene beskrev strukturen som *hierarkisk oppbygd, byråkratisk og strømlinjeformet*, hvor kommandolinjene kan sies å gå fra den det laveste nivået, via mellomledelse og til toppledelsen. Informantenes forklaringer og videre tolkning peker i retning av at strukturen er et hierarkisk byråkrati som følger linje- og stabsprinsippet som beskrevet i Mintzbergs orgiram (se Figur 3.1, s. 11) (jf. Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kirkhaug, 2015; Mintzberg, 1983).

En kan stille spørsmålstegn ved et resultat som indikerer at Luftvern bataljonens ledere opplever frihet til å ta initiativ og utøve lederskap på egne premisser i rammen av et hierarkisk byråkrati. Strukturen har i tillegg flere likheter med et maskinbyråkrati, hvor forutsigbarhet søkes gjennom tydelige ansvarsforhold og formaliserte skriftlige regler, prosedyrer og rutiner (jf. Jacobsen & Thorsvik, 2019). En slik rigid og formalisert oppbygning kan ved første øyekast se ut til å gi lite eller intet rom for initiativ, nytenkning og frihet til å utøve lederskap i tråd med den enkelte leders preferanser. Resultatet som presenteres i denne rapporten kan i så måte gi

inntrykk av å i noen grad undergrave Mintzbergs beskrivelse av maskinbyråkratiet mekanismer (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Mintzberg, 1983).

Det finnes derimot et organisatorisk virkemiddel som kan bidra til å kaste lys over ledernes mulighet til å utøve positivt lederskap innenfor et maskinbyråkrati, og skape forståelse for resultatet. Det er her desentralisering av beslutningsmyndighet kommer inn i bildet. Desentralisering finner sted når beslutningsmyndigheten er delegert til lavere nivåer i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Mintzberg, 1983). Resultatet indikerer at lederne sjeldent opplevde begrensninger eller kontrollstyring fra nivået over, og de opplevde stor frihet til å utøve eget lederskap. Dette peker i retning av at desentralisering av beslutningsmyndighet finner sted i løsning av Luftvern bataljonens oppdrag.

Desentralisering er ikke bare et organisatorisk virkemiddel. Det er også et viktig prinsipp i Forsvaret generelt og i utøvelse av luftvernets defensive kontraluftoperasjoner spesielt (FHS/LKSK, 2018; Forsvaret, 2020a). Desentralisering kan i så måte anses som norm i løsning av Luftvern bataljonens oppdrag, hvor beslutningsmyndighet delegeres til et nivå som har situasjonsoversikt og evne til å fatte hurtige beslutninger. Jacobsen og Thorsvik (2019) hevder at desentralisering bidrar til fleksibilitet og tilpasning til de rådende forhold, noe som kan sies å være sentralt i løsning av blant annet defensive kontraluftoperasjoner (jf. FHS/LKSK, 2018).

Diskusjonen peker i retning av at desentralisering kan være en faktor som bidrar til ledernes opplevelse av myndighet og frihet til å utøve lederskap innenfor eget nivå og ansvarsområde. Argumentet finner støtte hos Mintzberg (1983), som hevder at desentralisering vil kunne oppleves som motiverende, da det gir rom for beslutningstaking på alle nivå og legger til rette for kreativitet.

Luftvern bataljonen kan beskrives som et hierarkisk maskinbyråkrati hvor desentralisering av beslutningsmyndighet kan sies å være en faktor som bidrar til ledernes opplevelse av myndighet, frihet og motivasjon. Resultatene og påfølgende diskusjon støtter i hovedsak Kirkhaugs (2015) påstand om at organisasjonsstruktur setter rammer for utøvelse av lederskap og definerer plattformer for utøvelse av ledermakt, som i dette tilfellet er i form av nivå og ansvarsområde.

6.2 Ledernes bruk av sentrale begreper i positivt lederskap

I dette delkapittelet vil det diskuteres hvordan ledernes bruk av verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit kom til uttrykk i lederskapet. Kapittelet vil struktureres etter begrepene som er nevnt i forrige setning. Hensikten med diskusjonen i dette delkapittelet er å skape dybde og forståelse for resultatene ved å analysere og diskutere dem i lys av relevante teoretiske perspektiver.

6.2.1 Verdier

Verdier i handling finner sted når individets verdier omsettes til handling ved å nytte karakterstyrker (Adriaenssen et al., 2017; Seligman, 2007). Seligman (2007) hevder at individer har mulighet til å identifisere og utvikle sine karakterstyrker gjennom bevisst og aktivt bruk av dem i livet og i lederskapet. Resultatene viser at verdier i handling eksempelvis fant sted ved at enkelte ledere tok i bruk mot i eget lederskap, noe som kom til syne gjennom trassighet, utholdenhet og lyst i møte med motstand. Funnene indikerer at lederne i Luftvern bataljonen er kjent med egne verdier og styrker, og de bruker dem bevisst i eget lederskap. Resultatene fra undersøkelsen finner i så måte støtte i Seligmans (2007) perspektiv. Kunnskap, utvikling og bruk av karakterstyrker og verdier kan skape mulighet til å omsette egne verdier til konkrete handlinger i utøvelse av lederskap.

Et annet interessant perspektiv belyses av Boe, Bang og Nilsen (2015), som har kartlagt hvilke karakterstyrker og verdier som var viktige for norske militære offiserer. Karakterstyrker innenfor rettferdighet og mot var av signifikant betydning (Boe et al., 2015). Resultatene i min undersøkelse vitner om at Luftvern bataljonens ledere i stor grad identifiserer rettferdighet og mot som viktige verdier i sitt eget lederskap. Resultatet ser i så måte ut til å finne støtte i Boe, Bang og Nilsens forskning.

6.2.2 Mestring

Resultatene viser at lederne i varierende grad rettet søkelyset på medarbeidernes mestringsevne, noe som kom til uttrykk gjennom tilrettelegging, utvikling, og regulering av underordnedes aktiveringsnivå.

Planlegging, forventningsavklaring og relasjon ble nevnt som viktige elementer i arbeidet med å legge til rette for mestring blant medarbeiderne. Dette kan forstås som et uttrykk for at lederne kjenner til og legger vekt på medarbeidernes forventninger og kompetanse ved tildeling av arbeidsoppgaver (jf. Adriaenssen et al., 2017). Ifølge Adriaenssen et al. (2017) vil en slik vektlegging kunne utvikle medarbeidernes selvbilde i positiv retning, da det kan bidra til å øke styrken i troen på at en kan, tilpasningsevne og evne til selvregulering.

Ledernes relasjoner til medarbeiderne kunne videre nyttes for å fordele arbeidsoppgaver slik at en spiller på den enkeltes personlige styrke, potensial og brennende ønske (jf. Adriaenssen et al., 2017). Denne arbeidsfordelingen vil ifølge Csikszentmihalyi (1990) også kunne fungere som tilrettelegging for at medarbeiderne skal ha mulighet til å oppleve flyt. Diskusjonen peker følgelig på at ledernes tilrettelegging for mestring kan bidra til muligheter for at underordnedes kan oppleve flyt og utvikle selvbilde i positiv retning.

Utvikling handler om ledernes ønske om at medarbeiderne skal oppleve fremgang. Kaufmann og Kaufmann (2015) argumenterer for at positive emosjoner og godt humør er faktorer av betydning for den enkeltes mestringstro, selvbilde, samt aktivitetsnivå og utholdenhet i arbeidsoppgaver. Lederne gir rom for å prøve og feile, veiledning, oppmuntring og anerkjennelse i utviklingsarbeidet. Bruk av oppmuntring og anerkjennelse kan tyde på en eksplisitt appell til positive emosjoner og humør i den hensikt å utvikle medarbeidernes mestringstro og selvbilde. Veiledning og rom for å prøve og feile peker mot en mer implisitt tilnærming til det samme, hvor lederne kan sies å skape en trygg arena for utvikling av den enkeltes mestringsevne (jf. Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Ifølge Eid og Harris (2018) kan lederes kunnskap og bevissthet omkring eget og andres aktiveringsnivå og stressreaksjoner virke som en regulerende faktor i seg selv. Resultatene viser at ledernes la vekt på å regulere medarbeidernes aktiveringsnivå, spesielt i situasjoner med høy aktivering. Dette illustrerer ledernes bevissthet omkring aktiveringsnivå. Lederne viste også til situasjoner hvor de iverksatte tiltak for å regulere den enkeltes aktiveringsnivå. Dette vitner om bruk av innøvde teknikker for å regulere aktivering. Resultatet støtter i så måte Eid og Harris (2018) sine perspektiver om regulering av aktiveringsnivå som en faktor i arbeidet med å skape en arena for mestring og prestasjoner.

6.2.3 *Holdninger*

Ledernes anvendelse av holdninger kom til uttrykk gjennom bevisst bruk av egen påvirkningskraft. Med bakgrunn i Kirkhaugs (2015) definisjon på lederskap, kan en argumentere for at resultatet illustrerer ledernes bruk av påvirkningskraft som en bevisst handling i lederskapet for å påvirke personellens holdninger på veien mot måloppnåelse.

Lederne opplevde at holdningsarbeid kunne være en kontinuerlig og tidkrevende prosess. Dette kan vitne om to ting. Den første er at det finnes en sannsynlighet for at de forsøker å påvirke en holdning som er formet gjennom biologiske prosesser eller sosialiseringprosesser (jf. Tesser, 1993; Tesser & Martin, 1996, referert i Adriaenssen et al., 2017). Den andre er at lederne ikke er kjent med de underordnedes holdningshierarki, eller deres *sammenhengende system av antakelser og oppfatninger* (Adriaenssen et al., 2017, s. 61). Adriaenssen et al. (2017) hevder nemlig at ledere først og fremst har mulighet til å påvirke andres holdninger når de har oppstått som et resultat av egne erfaringer.

Ledernes metoder for å utøve påvirkning kan derimot tyde på at de gjør et forsøk på å bli kjent med underordnedes holdningshierarki, antakelser og oppfatninger. Dette finner sted gjennom det de beskriver som nærhet, relasjon, og et genuint ønske om å hjelpe. En slik tilnærming kan ifølge Adriaenssen et al. (2017) gi lederne mulighet til å påvirke underordnedes tanker, kommunikasjon og handlinger i relasjon til eksempelvis en arbeidsoppgave eller et oppdrag. Resultatene og påfølgende diskusjon illustrerer i så måte at ledere har mulighet til å utøve påvirkning ved å rette oppmerksomheten mot holdninger som er formet gjennom medarbeidernes egne erfaringer og ved å bli kjent med deres antakelser og oppfatninger (jf. Adriaenssen et al., 2017).

6.2.4 *Entusiasme*

Resultatene viser at ledernes bruk av entusiasme i lederskapet kom til uttrykk gjennom engasjement og interesse. West (2012, referert i Adriaenssen et al., 2017) hevder at entusiasme og engasjement har nær tilknytning. Entusiastisk lederskap kan i så måte forstås som et resultat av ledernes engasjement.

Adriaenssen et al. (2017) skriver at unikhet, fleksibilitet, tilstedeværelse i øyeblikket, autentisitet og optimisme er størrelser av betydning for den enkeltes entusiasme. Ledernes

uttrykk for interesse for jobben vitner om nysgjerrighet, en faktor som kan fremme både trivsel og unikhet på individnivå (jf. Adriaenssen et al., 2017). Resultatene gir derimot ingen entydig indikasjon på at lederne streber etter å fremstå som unike. Det finnes heller ingen indikasjoner på at fleksibilitet er en faktor av betydning. Mangelen på fleksibilitet kan skyldes at Luftvern bataljonens oppdrag ofte bærer preg av rutiner og prosedyrer, noe som kan føre til at den enkelte ikke nødvendigvis står fritt til å nei til oppgaver for å skape rom for sitt brennende ønske (jf. Adriaenssen et al., 2017).

Ledernes engasjement og interesse vitner derimot om at autentisitet og optimisme er størrelser av betydning for den enkeltes entusiasme i lederskapet. I4 uttrykte at interesse var en del av personligheten til vedkommende, mens I2 ga uttrykk for at ironi var en naturlig del av eget engasjement. Dette illustrerer i så måte hvordan lederne *uttrykker seg i overensstemmelse med sine tanker og følelser* (Adriaenssen et al., 2017, s. 87), noe som peker på en autentisk lederatferd som fremmer entusiasme.

Flertallet av informantene hadde et bevisst forhold til hvordan optimisme, humør, oppmuntring og egen lidenskap resulterte i engasjement og entusiasme. Resultatet kan sies å illustrere effekten av positive forventning om fremtiden, et positivt tankemønster og en positiv grunnholdning (jf. Adriaenssen et al., 2017).

6.2.5 Mindfulness

Ledernes bruk av mindfulness kom til uttrykk gjennom fokus og overblikk. Resultatet forteller også at lederne hadde liten grad av bevissthet omkring bruk av mindfulness i eget lederskap.

Eid og Johnsen (2018) fremhever selektiv og delt oppmerksomhet som to viktige perspektiver på hvordan mennesker oppfatter omgivelser i operativ sammenheng. Ledernes opplevelse av fokus kunne bære preg av en intens tilstedeværelse som virket skjerpene, altoppslukende, hvor de ikke hadde andre tanker i hodet i det gitte øyeblikket. Dette kan forstås som selektiv oppmerksomhet, hvor lederne velger å *fokusere sin mentale kapasitet på å følge med på eller forstå visse ytre stimuli* (Eid & Johnsen, 2018, s. 95).

Opplevelsen av oppmerksomt nærvær gjennom fokus kan også forstås som flyt (Csikszentmihalyi, 1990). Den altoppslukende følelsen hvor ingen andre tanker er i hodet gir indikasjoner på en opplevelse av at lederne glemmer tid og sted, og blir ett med oppgaven eller oppdraget (jf. Csikszentmihalyi, 1990). Ifølge Adriaenssen et al. (2017) vil et slikt fokus blant

annet kunne gi ledere mulighet til å se den enkeltes behov i øyeblikket dersom oppmerksomheten rettes mot individet. I3 ga uttrykk for at fokus var spesielt viktig i personlige samtaler. En kan videre argumentere for at denne formen for fokusert oppmerksomhet vil kunne gi lederne mulighet til å rette sin mentale kapasitet mot enkelte kritiske oppgaver som kan være av signifikant betydning for den totale oppdragsløsningen.

Resultatene viser at overblikk gir lederne en opplevelse av ro, god situasjonsforståelse, evne til å prioritere, og overskudd til å utføre flere arbeidsoppgaver på samme tid. På en side kan overblikk sies å handle om delt oppmerksomhet, noe som finner sted når en må rette oppmerksomheten mot to eller flere oppgaver samtidig (Eid & Johnsen, 2018). På en annen side kan ledernes opplevelse av overblikk tyde på at lederne opplever flyt i slike situasjoner (jf. Csikszentmihalyi, 1990). Situasjonsforståelsen, evnen til å prioritere og den rolige sinnsstemningen vitner om harmoni mellom utfordring og kompetanse, noe som kjennetegner flytsonen (Csikszentmihalyi, 1990). Lederens beskrivelse av overblikk vitner også om at de åpner for et perspektivmangfold. Adriaenssen et al. (2017) omtaler perspektivmangfoldet som et resultat av fleksibel ledelse, noe som er et viktig prinsipp i bruk av mindfulness. Bruk av fleksibel ledelse kan sies å illustrere hvordan overblikk gir lederne mulighet til å oppfatte og tolke situasjoner fra flere vinkler (jf. Adriaenssen et al., 2017).

Det kan debatteres hvorvidt resultatene faktisk er uttrykk for mindfulness. Mindfulness handler om en sinnstilstand med ikke-dømmende oppmerksomhet som baserer seg på bevisst observasjon av nåværende opplevelser (Piet & Fjordback, 2014, referert i Adriaenssen et al., 2017). Lederens fokus og overblikk vitner om bevisst observasjon av nåværende opplevelser i relasjon til en gitt oppgave, situasjon eller person. Evnen til å prioritere illustrerer derimot at observasjonene vurderes, dømmes og vektet. Fokus og overblikk er likevel valgt som uttrykksformer for mindfulness i Luftvern bataljonens lederskap. Dette er hovedsakelig på bakgrunn av lederens beskrivelser og opplevelser av fokus og overblikk som tilstedeværelse og oppmerksomt nærvær i løsning av oppdrag.

6.2.6 Tillit

Resultatene viser at tillit er sentralt i Luftvern bataljonens lederskap. Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at tillitsforholdet mellom en leder og medarbeider kan anses som grunnmuren i lederens plattform for å utføre sine oppgaver på en effektiv måte. Med bakgrunn i resultatene

kan grunnmuren sies å komme til uttrykk gjennom ledernes forventning og relasjon til medarbeiderne.

Forventning handler om tillit knyttet til den enkeltes ansvar, rolle og plikter. Tillit som er basert på forventninger kan kategoriseres som kalkulert tillit, der det er *samsvar mellom det som ytes og det som mottas* (Kirkhaug, 2015, s. 41). Lederne ga uttrykk for at et slikt samsvar var viktig for at et kalkulert tillitsforhold skulle opprettholdes.

Kalkulert tillit utmerket seg derimot ikke som den eneste formen for tillit mellom leder og medarbeider. Kirkhaug (2015) beskriver relasjonell tillit som den viktigste formen for tillit, og den vanskeligste å oppnå. Resultatene viser at relasjon, altså mellommenneskelige forhold, er sentralt for å skape tillit til måten oppdrag løses på. Resultatene gir i så måte en indikasjon på ledernes vilje til å skape relasjoner gjennom å være åpne, vise omtanke og tilby sosial støtte i den hensikt å utvikle relasjonell tillit mellom leder og medarbeider (jf. Kirkhaug, 2015).

6.3 Positivt lederskaps innflytelse på operativ yteevne

Resultatene indikerer at bruk av sentrale elementer i positivt lederskapet kan medføre en rekke effekter, både for underordnede og for lederne selv. I dette delkapittelet vil effektene som kan oppstå ved bruk av verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit i lederskapet diskuteres i lys av utvalgte teoretiske perspektiver. Elementene som er nevnt i forrige setning vil danne en struktur for diskusjonen. Formålet med kapittelet er å belyse og diskutere i hvilken grad bruk av sentrale elementer i positivt lederskap kan ha innflytelse på opplevd operativ yteevne.

6.3.1 Verdier

Seligman (2007) hevder at så lenge mennesker har mulighet til å etterlikne eller måle seg med en beundringsverdig prestasjon, så kan det fremkalle inspirasjon eller oppløftethet. Dette gjør seg spesielt gjeldende når vi diskuterer dyder og verdier, til forskjell fra forsøk på å etterlikne eksempelvis et medfødt talent i sport (Seligman, 2007). Resultatene fra undersøkelsen antyder at lederne opplevde inspirasjon når de ble utsatt for lederskap som omfattet verdier de selv anså som viktige. I lys av Seligman (2007) kan inspirasjonen som lederne opplever forstås som et resultat av ledernes møte med beundringsverdig bruk av verdier i lederskapet de utsettes for.

Men kan inspirasjon knyttes til operativ yteevne? Leder inspirasjon til prestasjon? Definisjonen på ordet gir oss en pekepinn. Inspirasjon kan forstås som å *stimulere, tilskynde eller oppmuntre til handling* (Inspirere, 2018). Med bakgrunn i definisjonen og diskusjonen i forrige avsnitt, kan en argumentere for at personell som opplever å bli ledet gjennom gjenkjennbare verdier vil kunne stimuleres til handling. På den andre siden er det viktig å poengtere at resultatene kun indikerer en mulig sammenheng mellom inspirasjon og handling. Dette eksemplifiseres av utsagnet til I1 i kapittel 5.3.1. Inspirasjon og handling må i så måte ikke føre til gode prestasjoner, men inspirasjon og handling kan være et bidrag til yteevne.

6.3.2 Mestring

Resultatene viser at bruk av mestring i lederskapet kunne føre til opprettholdelse eller økning i troen på seg selv, samt initiativ blant medarbeiderne. Ifølge Adriaenssen et al. (2017) vil styrken i troen på at en kan føre til at man mestrer en bestemt oppgave, er tilpasningsdyktig, og at utfordringer og motstand håndteres bedre. I lys av dette perspektivet kan en argumentere for at ledernes styrke i troen på seg selv kan resultere i operativ yteevne i form av evne til å håndtere utfordringer og tilpasningsdyktighet.

Personlig styrke, eller styrken i troen på at en kan, er ifølge Adriaenssen et al. (2017) et aspekt av selvbilde. Diskusjonen angående mestring i kapittel 6.2.2 indikerte at lederne rettet søkelyset mot utvikling av medarbeidernes selvbilde i positiv retning. Et positivt selvbilde vil kunne føre til at individer setter seg realistiske mål som faktisk oppnås, takler utfordringer på en god måte, føler forpliktelse til oppgaver, og håndterer konstruktive tilbakemeldinger (Swann et al., 2007, referert i Adriaenssen et al., 2017). Dette perspektivet ser ut til å støtte et argument om at utvikling av selvbilde i positiv retning kan føre til initiativ og yteevne.

Ledernes og medarbeideres tro på seg selv kan på den andre siden føre til uheldige konsekvenser dersom selvtiliten blir overdreven. Risiko er et viktig begrep i luftoperative miljøer. Overdreven tro på egne evner kan i ytterste konsekvens resultere i at personell utsetter seg selv og andre for unødvendig stor risiko med fare for liv og helse. Det er derfor viktig å understreke at argumentasjonen i de foregående avsnittene først og fremst tar sikte på å belyse positive konsekvenser av tro på seg selv og initiativ i løsning av oppdrag. Funnene gir ingen indikasjoner på personellet opplever overdreven tro på egne evner, men poenget må likevel løftes frem.

Diskusjonen i kapittel 6.2.2 antyder at tro på seg selv og initiativ kan komme som et resultat av at det legges til rette for at underordnede kan oppleve flyt. I flytsonen er det harmoni mellom utfordringer og individets kompetanse (Csikszentmihalyi, 1990). Lederne benyttet kunnskap om medarbeidernes kompetanse og forutsetninger ved fordeling av arbeidsoppgaver, slik at de kunne spille på den enkeltes personlige styrke, potensial og brennende ønske (jf. Adriaenssen et al., 2017). Individer som opplever flyt vil oppleve lykke, trivsel, mening og høyt prestasjonsnivå (Adriaenssen et al., 2017). Resultatene gir ingen indikasjoner på opplevd lykke eller mening, men peker på trivsel og prestasjoner som mulige konsekvenser av flyt. Ledernes søkelys på mestring gjennom tilrettelegging for flyt anses derfor som et bidrag til prestasjoner i løsning av oppdrag.

Resultatene viser også at det kan finnes en sammenheng mellom initiativ og opplevd autonomi. Ifølge Saus og Sjöberg (2018) gir opplevd autonomi en følelse av å kunne påvirke oss selv og omgivelsene, noe som fører til økte prestasjoner. En kan i så måte argumentere for at personellens opplevelse av autonomi og initiativ kan være et viktig bidrag til den enkeltes operative yteevne.

Resultatene peker også på ledernes regulering av stress blant underordnede som en faktor i arbeidet med å legge til rette for mestring. Eid og Harris (2018) hevder at aktiveringsnivå er et viktig element i søken etter gode prestasjoner. Figur 3.2 (se s. 19) viser at optimale prestasjoner finner sted når en aktivering er til stede, men i en styrke og intensitet som er mulig å kontrollere (Eid & Harris, 2018). Lederne ga uttrykk for å kjenne igjen medarbeidernes stressreaksjoner, og de iverksatte tiltak for å regulere aktiveringsnivået. Med bakgrunn i Eid og Harris sitt teoretiske perspektiv, peker resultatet på at ledernes evne til å regulere stress blant underordnede kan bidra til gode prestasjoner. Dette kan derimot også oppnås ved at den enkelte regulerer eget aktiveringsnivå dersom den enkelte har tilstrekkelig evne til selvregulering. Lederskap kan i så måte ikke sies å være en avgjørende faktor i denne sammenhengen, men funnet gir likevel indikasjoner på at lederskap kan spille en viktig rolle (jf. Eid & Harris, 2018).

Diskusjonen i dette underkapittelet peker på at bruk av mestring i lederskap er en faktor som kan ha stor grad av innflytelse på den enkeltes operative yteevne.

6.3.3 *Holdninger*

Resultatene viser at ledernes bruk av holdninger i eget lederskap kom til uttrykk gjennom bevisst bruk av påvirkningskraft, noe som resulterte i mulighet til å endre andres holdninger i ønsket retning. Resultatet ser ved første øyekast ut til å finne støtte i Adriaenssen et al. (2017) sin påstand om at enkelte holdninger kan endres gjennom utøvelse av lederskap.

Adriaenssen et al. (2017) hevder at holdninger til sosiale relasjoner antas å være enklere å endre enn holdninger til verdier og normer. Utsagnet i kapittel 5.3.3 vitnet om en kollektiv holdningsendring knyttet til sosiale relasjoner og menneskesyn. Lederen grep inn i en gruppe som viste passiv og reaktiv tilnærming til problemløsning så lenge skyld kunne fordeles til andre. Inngrepet fant sted gjennom en appell til hvordan gruppen tenkte, snakket, og handlet i relasjon til problemet. Resultatet ble en proaktiv og løsningsorientert holdning til utfordringer, noe som kan gi utslag i operativ yteevne.

Lederen var oppmerksom på gruppens antakelser og oppfatninger om mennesker som gjorde feil. Ifølge Adriaenssen et al. (2017) vil denne typen oppmerksomhet gi mulighet til å endre gruppens tanker. Lederen kommuniserte så ved bruk av konkret informasjon som var nær i tid og rom, og som kunne kobles til emosjoner knyttet til mellommenneskelige forhold. Dette vil ifølge Adriaenssen et al. (2017) øke sannsynligheten for endring i ønsket retning. Videre viste lederen en form for sosialt press ved å appellere til hele gruppen samtidig, noe som vitner om en bevisst handling med hensikt om å endre en holdning (jf. Adriaenssen et al., 2017). Dette eksempelet illustrerer at det er mulig å endre holdninger til sosiale relasjoner og menneskesyn ved å gå til inngrep gjennom tanker, kommunikasjon og handling. Utsagnet, med påfølgende tolkning og diskusjon, støtter i så måte Adriaenssen et al. (2017) sitt perspektiv om bruk av medarbeidernes holdninger for å forbedre virksomhetens prestasjoner. Endring av holdninger i ønsket retning anses derfor å kunne ha stor innflytelse på operativ yteevne.

6.3.4 *Entusiasme*

Bruk av entusiasme i lederskap kan ifølge resultatene føre til samarbeid og effektivitet.

Ved å henvise til Adriaenssen et al. (2017), kan samarbeid se ut til å oppstå som et resultat av entusiasme, noe som skaper trivsel og fremmer blant annet samhold i en gruppe. En viktig faktor i denne sammenhengen er at *entusiastiske personer har en tendens til å smitte*

andre med sin entusiasme (Adriaenssen et al., 2017, s. 94). Resultatene viser at samtlige ledere opplevde entusiastisk fremferd som smittende, noe som skapte forpliktelse og vilje til samarbeid både for sin egen og andres del. Entusiasme kan i så måte forstås som et verktøy i lederskapet som benyttes for å oppnå forpliktelse, samhold, samarbeid, og måloppnåelse (jf. Adriaenssen et al., 2017).

Resultatene viser at effektivitet handler om effektiv oppdragsløsning gjennom hurtighet og innsats. Adriaenssen et al. (2017) skriver at ledere kan benytte entusiasme som motivasjon for å forbedre prestasjoner. Forbedring av prestasjoner kan i tilknytning til denne undersøkelsen måles ut ifra to parameter. Det ene er hvor hurtig en oppnår måloppnåelse. Det andre er hvorvidt en oppnår høyere kvalitet på et fullført arbeid. Resultatene indikerer at kvalitet og effektivitet ikke nødvendigvis hadde sammenheng. I2 ga tydelig uttrykk for at kvaliteten på utført arbeid ved enkelte oppgaver kunne synke dersom det ble for mye entusiasme. Dette kunne resultere i hurtighet og innsats, men mangel på nøyaktighet og kvalitet.

Resultatene peker derimot på korrelasjon mellom effektivitet, hurtighet og arbeidsinnsats. Med bakgrunn i dette kan entusiasme forstås som en kilde til motivasjon i form av økt innsats og hurtighet i løsning av oppdrag. Resultatet finner i så måte støtte i Adriaenssen et al. (2017) sin påstand om at entusiasme kan benyttes som motivasjon for å forbedre prestasjoner, hvor forbedrede prestasjoner forstås som hurtigere måloppnåelse. Bruk av entusiasme i lederskapet har med andre ord noen grad av innflytelse på operativ yteevne.

6.3.5 Mindfulness

Resultatene vitner om at lederne opplevde økt arbeidskapasitet ved oppmerksomt nærvær gjennom fokus og overblikk. Diskusjonen i kapittel 6.2.5 peker på at begge uttrykksformene for mindfulness kan vitne om en opplevelse av flyt. Adriaenssen et al. (2017) hevder at flyt har sammenheng med mindfulness og måloppnåelse. Det er derfor av interesse å utforske hvorvidt resultatene kan peke på en slik sammenheng.

Resultatene gir i utgangspunktet ingen klare indikasjoner på at bruk av mindfulness resulterer i bedre måloppnåelse i løsning av oppdrag. Det fører derimot til en opplevelse av økt arbeidskapasitet, noe som kan tyde på at mindfulness fungerer som motivasjon (jf. Adriaenssen et al., 2017). Den økte arbeidskapasiteten kan videre forstås som et resultat av at lederne i enkelte tilfeller befinner seg i flytsonen under løsning av oppdrag. Dette argumentet baserer seg

på diskusjonen i kapittel 6.2.5 og finner støtte hos Csikszentmihalyi (1990), som hevder at flyt oppleves når det er harmoni i sinnstilstanden, og lederne forfølger en oppgave for oppgavens skyld.

Csikszentmihalyi (1990) hevder videre at personer som opplever flyt vil prestere på et høyere nivå. Ledernes arbeidskapasitet ved bruk av mindfulness vitner om vilje og evne til å forfølge en eller flere oppgaver i den hensikt å oppnå ønsket slutttilstand. Dette vitner om mindfulness kan lede til en søken etter måloppnåelse og føre til ytelse i løsning av oppdrag.

Eid og Johnsens perspektiv om delt oppmerksomhet må også fremheves i denne diskusjonen. Delt oppmerksomhet kan føre til at det oppstår feil som følge av interferens mellom to eller flere oppgaver (Eid & Johnsen, 2018). Dette er en reell risiko i løsning av oppdrag. Resultatene peker derimot på at flere har utarbeidet handlingsmønstre som gjør at de evner å flytte oppmerksomheten og prioritere oppgaver (jf. Eid & Johnsen, 2018). I4 omtaler dette som *kontrollert tunnelsyn*. Resultatene gir i så måte inntrykk av at perspektivet om delt oppmerksomhet kan føre til opplevd yteevne, selv om det finnes en reell risiko for at feil oppstår.

Med bakgrunn i diskusjonen i de foregående avsnittene kan en argumentere for at resultatene fra undersøkelsen gir indikasjoner på implisitt korrelasjon mellom flyt, mindfulness og måloppnåelse. Resultatene finner i så måte støtte i Adriaenssen et al. (2017) sin påstand om at det finnes en slik sammenheng. Det må derimot poengteres at diskusjonen om delt oppmerksomhet peker på risiko for at feil oppstår. Totalt sett gir diskusjonen grunnlag for å argumentere for at bruk av mindfulness i lederskap kan i noen grad bidra til operativ yteevne i løsning av Luftvern bataljonens oppdrag.

6.3.6 Tillit

Resultatene viser at tillit kan føre til individuell og organisatorisk ytelse. Lederskap som baserer seg på tillit vil ifølge Erichsen et al. (2018) bidra til motivasjon, trivsel, jobbtilfredshet, økt yteevne, lavt sykefravær og lojalitet. Resultatene peker på tillit og gjensidig tillit som bidragsyttere til godt arbeidsmiljø, vilje til å yte og motivasjon. Resultatene finner i så måte støtte i flere av Erichsen et al. sine argumenter angående gevinster som oppnås ved tillitsbasert lederskap.

Et gjensidig tillitsforhold mellom leder og medarbeider vil også legge til rette for gode prestasjoner (Erichsen et al., 2018). Lederne påpekte at tillit skapte lav terskel for å uttrykke egne meninger. Dette kan anses som et uttrykk for et gjensidig tillitsforhold med åpenhet for ærlige tilbakemeldinger og villighet til å dele kritisk informasjon, noe som fremmer og koordinert atferd, støtter nettverk og reduserer konflikter (Kirkhaug, 2015).

Ifølge Kirkhaug (2015) er ledermakt den viktigste gevinsten som oppnås ved tillit. Resultatene peker på tillit som en sentral faktor i utøvelse av lederskap, noe som tyder på at ledermakt oppnås. Det er derimot viktig å poengtere at Luftvern bataljonen er profesjonell militær avdeling med et tydelig hierarki som synliggjøres ved bruk av grader som svarer til en stillings rolle, ansvar og myndighet. En kan derfor hevde at makt ligger i den enkeltes grad og stilling, og at tillit er av mindre betydning i arbeidet med å oppnå ledermakt.

Luhmann (1979, referert i Kirkhaug 2015) hevder derimot at makt fordrer samtykke fra de som blir ledet, og dette samtykket oppnås ved et gjensidig tillitsforhold. Dette perspektivet utfordrer argumentet om at ledermakt oppnås gjennom grad og stilling. En kan derfor hevde at ledermakten som ligger til en militær leders grad og stilling kan styrkes gjennom et gjensidig tillitsforhold.

Det finnes flere perspektiver som forteller om viktigheten av tillit. Kirkhaug (2015) beskriver relasjonell tillit som svært viktig i kritiske situasjoner hvor liv og helse står på spill. Luftvern bataljonens oppdragsløsning kan i ytterste konsekvens føre til kritiske situasjoner, selv om majoriteten av oppdragene bærer preg av mindre operativ risiko. En kan i så måte argumentere for at relasjonell tillit kan være av stor betydning for operativ yteevne, spesielt i tilfeller hvor oppdragene innebærer risiko for liv og helse. I tillegg hevder Erichsen et al. (2018) at tillit som et utviklet gjennom relasjon vil kunne gi lederne et tydelig inntrykk av medarbeidernes kompetanse, holdninger, motivasjon og integritet. Inntrykket vil kunne gi ledere inngående kjennskap til de underordnede, noe som kan være av stor betydning i løsning av risikofylte oppdrag. Erichsen et al. (2018) underbygger i så måte ytterligere viktigheten av relasjonell tillit.

Resultatene peker også på at tillit bidrar til en opplevelse av autonomi. Ifølge Adriaenssen et al. (2017) kan autonomi føre til velvære og motivasjon, noe som igjen kan bidra til trivsel og bedre måloppnåelse. I tillegg kan vi nok en gang trekke frem Saus og Sjøberg (2018), som hevder at opplevd autonomi fører til økte prestasjoner. Autonomi pekes derfor på som en faktor som kan bidra til individuell og organisatorisk ytelse i løsning av oppdrag.

Diskusjonen i dette underkapittelet peker på effekter som oppstår ved tillit mellom leder og medarbeider. Resultatene finner støtte i en rekke teoretiske perspektiver, og gir grunnlag for å antyde at tillit i stor grad bidrar til individuell og organisatorisk ytelse i løsning av Luftvern bataljonens oppdrag.

7. Konklusjon

Hensikten med denne undersøkelsen har vært å utforske betydningen av positivt lederskap i Luftvern bataljonen ved 132 Luftving. Luftvern bataljonens virke strekker seg fra løsning av skarpe beredskapsoppdrag til styrkeproduksjon i form av utdanning, trening og øvelser i inn- og utland. Undersøkelsen har tatt sikte på å belyse og diskutere betydningen av positivt lederskap ved bruk av tre forskningsspørsmål, som til sammen har bidratt til et svar på problemstillingen.

Undersøkelsen peker på ledernes nivå og ansvarsområde som strukturelle rammebetingelser for utøvelse av positivt lederskap. Innenfor disse rammene ligger et potensial for frihet og utøvelse av lederskap på egne premisser.

Resultatene gir ikke tilstrekkelig grunnlag for å hevde at Luftvern bataljonens lederne utøver positivt lederskap som en bevisst tilnærming til lederskap. Lederskapet bærer preg av varierende bruk av sentrale elementer i positivt lederskap, uten at det utøves som en helhetlig tilnærming. Undersøkelsen viser at lederne har et bevisst forhold til egen bruk av verdier, holdninger og tillit. På den andre siden viser resultatene at lederne har varierende grad av bevissthet omkring bruk av mestring og entusiasme i lederskapet. Mindfulness viser seg å hovedsakelig bli benyttet gjennom en ubevisst prosess som kjennetegnes av fokus og overblikk.

Resultatene gir heller ingen entydige indikasjoner på at utøvelse av positivt lederskap fører til ekstraordinær effektivitet, spektakulære resultater eller prestasjoner som overgår det som er forventet (jf. Cameron, 2012). Undersøkelsen gir derimot indikasjoner på at bruk av sentrale elementer i positivt lederskap kan føre til ulik grad av inspirasjon, initiativ, økning i styrken i troen på seg selv, endring av holdninger i ønsket retning, effektivitet, samarbeid, arbeidskapasitet og ytelse på individuelt og organisatorisk nivå.

Betydningen av positivt lederskap i Luftvern bataljonen beskrives gjennom ledernes bruk av verdier, mestring, holdninger, entusiasme, mindfulness og tillit i lederskapet. Positivt lederskap kan derfor ikke sies å være av signifikant betydning, selv om det finnes enkelte elementer som betyr mer enn andre. Effektene som oppstår ved bruk av sentrale elementer vil samlet og hver for seg kunne bidra til å styrke den enkeltes opplevelse av operative yteevne. Undersøkelsen argumenterer i så måte for at ledere vil kunne legge til rette for at medarbeidere skal oppleve yteevne i løsning av oppdrag ved å benytte sentrale elementer i positivt lederskap.

7.1 Praktiske implikasjoner

Undersøkelsen viser at det finnes et potensial for utøvelse av positivt lederskap på et gitt nivå innenfor et gitt ansvarsområde i rammen av et hierarkisk maskinbyråkrati. Luftforsvarets og Forsvarets operative avdelinger har gjerne tilnærmet lik struktur, selv om det finnes unntak. Det kan derfor finnes et tilsvarende potensial i avdelinger med tilsvarende struktur. Undersøkelsen peker i så måte på en reell mulighet til å inkludere elementer fra positivt lederskap i utøvelsen av oppdragsbasert ledelse.

Positiv psykologi og positivt lederskap handler i stor grad om å spille på den enkeltes styrker for å oppnå prestasjoner og gode resultater. For å kunne spille på individets styrker, er ledere avhengig av å identifisere styrkene til medarbeiderne. Det er derfor på sin plass å understreke den mulige viktigheten av relasjoner i lederskapet. Relasjoner vil kunne gi enhver leder mulighet til å identifisere medarbeidernes styrker, for så å legge til rette for at de nyttes i løsning av oppdrag. På den andre siden vil relasjoner også kunne gi innsikt i medarbeidernes svakheter, noe som nyttes i arbeidet med å utvikle den enkelte som leder, medarbeider og fagekspert.

Denne undersøkelsen vil til slutt kunne være en bevisstgjøring for personell på alle nivå som utøver ledelsesfunksjoner i en luftoperativ og operativ kontekst. Vi vil derfor komme med en forsiktig anbefaling om at ledere bør være bevisst sitt lederskap og hvilke verktøy de benytter i utøvelsen av lederskapet. Ledere som benytter elementer fra positiv psykologi og positivt lederskap vil ifølge resultatene fra denne undersøkelsen ha mulighet å forløse noe av potensialet som ligger i den enkelte medarbeider.

7.2 Anbefaling til videre forskning

Det finnes et potensial i den tilsynelatende mangelen på undersøkelser som utforsker positiv psykologi og positivt lederskap i det operative virke. Forskningen som presenteres i teorikapittelet vitner om at positiv psykologi og positivt lederskap hviler på et robust forskningsbasert teoretisk fundament. Videre forskning vil kunne utforske hvordan det teoretiske fundamentet omsettes til praksis i utøvelse av lederskap i operative sammenhenger. Alle former for undersøkelser i det operative virket vil kunne være verdifulle forskningsbidrag som kan skape forståelse for betydningen av et lederskap som setter søkelys på de positive

kreftene i mennesket. Tilsvarende kvalitative undersøkelser vil blant annet kunne avdekke hvorvidt elementer fra positivt lederskap har betydning i andre operative avdelinger, både i og utenfor Forsvaret.

I tillegg finnes det et potensial i forskning på andre effekter som kan oppstå som et resultat av positivt lederskap i operative kontekster. Trivsel, velvære og mening er eksempler på fenomener som kan utforskes i denne sammenhengen.

7.3 Svakheter og begrensninger

Det finnes svakheter og begrensninger i denne rapporten. Et kvalitativt design med et smalt utvalg av informanter danner ikke tilstrekkelig grunnlag for generalisering av resultatene. Dette er en klar begrensning. Vi argumenterer derfor at overførbarhet av resultatene vil kunne være mer aktuelt. Dette gir ikke grunnlag for å hevde at resultatene er allmenngyldige, men de er sannsynligvis delvis overførbare til andre avdelinger innenfor en luftoperativ kontekst.

I denne undersøkelsen er menneskets opplevelser og refleksjoner benyttet for å kartlegge og rapportere betydningen av positivt lederskap i Luftvern bataljonen. Dette er i tråd med hensikten bak studien og den fenomenologiske tilnærmingen som er valgt. Vi finner derimot en begrensning i metode for måling av yteevne. I Forsvarets luftvern avdelinger kan prestasjoner også måles i form av årlige autorisasjonsprøver og status evalueringer. Prøvene og evalueringene gir et bilde på individuelle og organisatoriske prestasjoner i form av nivå på kunnskaper og ferdigheter. Slike resultater kunne bidratt med en mer objektiv og målbar representasjon av yteevne.

En kan rette kritikk mot min rolle som forsker i egen avdeling, spesielt med bakgrunn i egen plassering i hierarkiet da undersøkelsen fant sted. Rollen som forsker er diskutert, og det argumenteres for min plassering kan ha hatt en viss grad av innvirkning på informantene. Dette anses derimot ikke som en avgjørende faktor for produksjonen av data. Videre er egen forforståelse sentralt i analyseprosessen. Mine antakelser, hypoteser og subjektive oppfatninger kan ha påvirket analysen i noen grad, selv om jeg har hatt et bevisst forhold til disse faktorene i hele prosessen. Dette kan likevel anses som en metodisk svakhet som i verste fall har ført til uriktig rapportering. Det er derfor viktig å presisere at tiltak for å minimere denne sannsynligheten er beskrevet utførlig i kapittel 4.4.1, og alle resultater er rapportert med en god intensjon fra et åpent og ærlig ståsted som forsker.

Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Adriaenssen Johannessen, D. & Johannessen, J.A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien: Positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Anfindsen, M. & Risøy, T. (2017). *Den menneskelige faktor: Hvordan kan en benytte positivt lederskap til å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet i en virksomhet?* (Masteroppgave, Nord Universitet). Hentet 28.10.2020 fra <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2462322/AnfindsenOgRisoy.pdf?sequence=1>
- Boe, O., Bang, H. & Nilsen, F.A. (2015). Selecting the Most Relevant Character Strengths for Norwegian Army Officers: An Educational Tool. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Volume 197, s. 801-809. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.188>
- Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial
- Eid, J & Harris, A. (2018). Emosjoner, stress og mestring. I Eid, J. & Johnsen, B.H. (red.), *Operativ psykologi* (3.utg. s. 137-167). Bergen: Fagbokforlaget.
- Eid, J. & Johnsen, B.H. (red.) (2018). *Operativ psykologi* (3.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ellingsen, J. (2016, 14. juli). *På skarpt oppdrag i utlandet for første gang siden 1963*. Hentet 17.01.2021 fra <https://www.adressa.no/pluss/nyheter/2016/07/13/P%C3%A5-skarpt-oppdrag-i-utlandet-for-f%C3%B8rste-gang-siden-1963-13033537.ece?rs9696081610911350830&t=1>.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Firing, K., Hellemsvik, S. & Haarberg, J. (red.) (2007). *Kryssild: Militært lederskap i en ny tid*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Forsvaret (2020a). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Hentet 12.12.2020 fra https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_/attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf

- Forsvaret (2020b). *Ørland*. Hentet 12.11.2020 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/tjenestesteder/orland>
- Forsvarets Høgskole/Luftkrigsskolen (2018). *Forsvarets doktrine for luftoperasjoner*. Trondheim: Forsvaret.
- Forsvarsstaben (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)*. Oslo: Forsvarsstaben. Hentet 12.11.2020 fra <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Inspirere (2018). I *Store norske leksikon*. Hentet 11.05.2021 fra <https://snl.no/inspirere>
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utgave). Oslo: Abstrakt forlag
- Johannessen, J.A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: Person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing effective organizations*. New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- Moldjord, C., Firing, K., Solberg, O.A., Arntzen, A. & Laberg, J.C. (red.) (2007). *Liv og lære i operative miljøer: Tøffe menn gråter!* Bergen: Fagbokforlaget.
- Moldjord, C., Nordvik, H. & Gravråkmo, A. (red.) (2005). *Militær ledelse og de menneskelige faktorene*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Nakkestad, S. & Helland, A. (2012). *Hvordan kan positivt lederskap bidra til vellykket resultatstyring?* (Masteroppgave, Universitetet i Nordland). Hentet 28.10.2020 fra https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/140487/Nakkestad_SA.pdf?sequence=1

- Norsk senter for forskningsdata (2021). *Forske på egen arbeidsplass*. Hentet 14.01.2021 fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning/forske-pa-egen-arbeidsplass/>
- Olsen, K.O. & Eid, J. (2018). Operativ ledelse: En introduksjon. I Eid, J. & Johnsen, B.H. (red.), *Operativ psykologi* (3.utgave, s. 333-350). Bergen: Fagbokforlaget.
- Postholm, M. B. (2017). *Kvalitativ metode* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ry Nielsen, J. C. & Rypstad, P. (2006). Når mauren skal være ørn. I Nyeng, F. og Wennes, G. (Red.), *Tall, tolkning og tvil* (s. 246-277). Oslo: Cappelen Damm akademisk forlag.
- Saus, E-R. & Sjöberg, P. (2018). Motivasjon. I Eid, J. & Johnsen, B.H. (red.), *Operativ psykologi* (3.utgave, s. 119-133). Bergen: Fagbokforlaget
- Seligman, M. (2007). *Ekte lykke: positiv psykologi i praksis*. Steinkjer: Kaleidoskopet
- Sjøvold, E. (2007). Trening for operativ effektivitet i team: Et rammeverk. I Moldjord, C., Firing, K., Solberg, O.A., Arntzen, A. & Laberg., J.C. *Liv og lære i operative miljøer: Tøffe menn gråter!* (s. 339-352). Bergen: Fagbokforlaget.
- Solhaug, I. (2019). Mindfulness. I *Store norske leksikon*. Hentet 17.11.2020 fra <https://snl.no/mindfulness>.
- Spurkeland, J. (2011). *Prestasjonshjelp: hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Wennberg, A. (2020, 20.apr.). *Hva gjør militære ledere så gode?* Hentet 14.05.2021 fra <https://lederne.no/2019/10/23/forsvaret-hva-gjor-militaere-ledere-sa-gode/>
- Aarseth, W., Rolstadås, A. og Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1 Godkjenning Norsk senter for forskningsdata

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Positivt lederskap og operativ yteevne i en luftoperativ kontekst

Referansenummer

811774

Registrert

18.01.2021 av Stian Rønneberg - stian.ronneberg@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Rudi Kirkhaug, rudi.kirkhaug@uit.no, tlf: 91194796

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Stian Rønneberg, stianroenneberg@gmail.com, tlf: 97656293

Prosjektperiode

03.08.2020 - 26.05.2021

Status

26.03.2021 - Vurdert

Vurdering (2)**26.03.2021 - Vurdert**

NSD har vurdert endringen registrert 20.03.2021.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 26.03.2021. Behandlingen kan fortsette.

Tillatelse fra forskningsnemda ved Forsvarets Høgskole har blitt lastet opp i meldeskjemaet.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Marita Helleland
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

25.02.2021 - Vurdert

BAKGRUNN

NSDs vurdering forutsetter at det foreligger en tillatelse fra forskningsnemda ved Forsvarets Høgskole innen datainnsamling går i gang. Tillatelsen skal ettersendes til NSD så snart den foreligger. Eventuelle endringer på bakgrunn av kommentarer fra forskningsnemda må meldes til NSD.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 26.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og

utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

TAUSHETSPLIKT

Utvalget har taushetsplikt. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 Godkjenning Forsvarets Høgskole



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler
Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

Vår dato 2021-03-01
Vår referanse 2021/007936-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til
Stian Rønneberg
.
..

Kopi til
LUFT/ØRL 132 LV/LVBN

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 25. februar 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Positivt lederskap i en luftoperativ kontekst – hvilke sammenhenger finnes mellom positivt lederskap og operativ yteevne i løsning av Luftvern bataljonens oppdrag?» Det skal gjennomføres intervju med luftvernartillerister med ledelseserfaring fra lagsnivå til avdelingsnivå i Luftvern bataljonen. Tillatelse er innhentet fra avdelingen ved sjef Luftvern bataljonen ved 132 Luftving.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 26. mai 2021.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse
Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse
Oslo mil/Akershus
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks
/

Militær telefon/telefaks
99/0500 3699

Epost/ Internett
postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Organisasjonsnummer
NO 986 105 174 MVA

Vedlegg

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.

Vedlegg 3 Godkjenning Sjef Luftvern bataljonen 132 Luftving**Tillatelse fra Sjef Luftvern bataljonen**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Positivt lederskap og operativ yteevne i en luftoperativ kontekst* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg gir tillatelse til:

- At intervju gjennomføres av ansatte ved Luftvern bataljonen

Per S. Tvede

18/1 - 21

(Signert av Sjef Luftvern bataljonen ved 132 Luftving, dato)

Vedlegg 4 Intervjuguide

Innledning

1. Kort om meg selv og formålet med undersøkelsen. Frivillighetsprinsippet.
2. Kort forklaring om rammene for intervjuet, notater underveis, lydopptak og at opptaket slettes etter transkribering, at sitater kan bli brukt og vil anonymiseres.
3. Om personvern og graderingsnivå: Ingen sensitive/graderte/konfidensielle opplysninger.
4. Underskrift på samtykkeskjema/informasjonskriv.

Innledende spørsmål

1. Kan du fortelle litt om din tjeneste i Forsvaret, fra du startet, til der du er i dag?
2. Hvordan er det å være leder?

Lederskap og operativ yteevne

1. Hvordan vil du beskrive organisasjonsstrukturen i Luftvern bataljonen?
 - a. Hvor stor frihet har du til å utøve lederskap på egne premisser?
2. Hvordan vil du beskrive lederskapet som utøves i Luftvern bataljonen?
 - a. Hva kjennetegner lederskapet?
 - b. Kan du fortelle om en situasjon hvor du opplevde godt lederskap?
 - c. Hva mener du kjennetegner godt lederskap?
3. I hvilken grad opplever du å anvende sentrale begreper knyttet til positivt lederskap, og i hvilken grad opplever du som leder å bli ledet gjennom de samme begrepene? Gi gjerne eksempler underveis.
 - a. Verdier i handling – (del ut tabell)
 - b. Mestring
 - c. Entusiasme
 - d. Holdninger
 - e. Mindfulness
 - f. Tillit
4. Hvilken innflytelse mener du lederskap kan ha på stress i løsning av oppdrag?

- a. Hvilke faktorer mener du spiller en rolle for egen og andres evne til å håndtere stress?
 - b. Hvordan opplever du at du og dine ansatte håndterer stress?
 - c. Hvordan trener dere for å kunne håndtere stress?
5. Hva gjør at du opplever å prestere i løsning av dine oppdrag?
- a. Hvordan opplever du at lederskap kan ha innflytelse på prestasjoner?

Hjelpespørsmål til situasjoner:

Hva tenkte du? Hva følte du? Hvem var du med? Hva så du? Hva sa du? Hva hørte du? Hva var viktig for deg i denne situasjonen?

Vedlegg 5 Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet ”Positivt lederskap og operativ yteevne i en luftoperativ kontekst”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *undersøke sammenhenger mellom positivt lederskap og operativ yteevne i løsning av Luftvern bataljonens oppdrag*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en masteroppgave hvor formålet med prosjektet er å undersøke sammenhenger mellom utøvelse av positivt lederskap og luftoperativt personells opplevelse av operativ yteevne i løsning av oppdrag. Problemstillingen er «Lederskap i en luftoperativ kontekst – hvilke sammenhenger finnes mellom positivt lederskap og operativ yteevne i løsning av Luftvern bataljonens oppdrag?».

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Min veileder er Professor Rudi Kirkhaug (Professor II ved Nord Universitet, og Professor ved Universitetet i Tromsø).

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er valgt ut med bakgrunn i din erfaring fra løsning av oppdrag, enten i form av beredskapsoppdrag eller operasjoner i inn- og utland.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Intervjuet vil vare ca. 60 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om dine erfaringer fra Luftvern bataljonens oppdrag. Fokus vil ligge på dine betraktninger og refleksjoner omkring utøvelse av positivt lederskap og hvordan dette påvirker din opplevelse av operativ yteevne i løsning av oppdragene. Dine svar blir registrert i lydopptak. Lydopptaket vil bli lagret elektronisk og beskyttes med passord, og vil slettes etter transkribering. Jeg vil i tillegg ta notater underveis i intervjuet. Notatene vil låses inn og oppbevares slik at kun jeg og min veileder har tilgang til materialet.

Ingen opplysninger fra Forsvarets systemer vil benyttes i arbeidet med dette prosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen og/eller arbeidsgiver dersom du velger å ikke delta i prosjektet, eller velger å trekke deg ved en senere anledning.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Ved behandlingsansvarlig institusjon vil prosjektleder og prosjektansvarlig (studentveileder) ha tilgang til dine opplysninger.*
- *Lydopptaket vil oppbevares på prosjektleders private datamaskin (1 stk.). Det vil beskyttes med passord under transkribering, og slettes ved endt transkribering.*
- *Notater fra intervju og samtykkeskjema vil låses inn og makuleres ved prosjektslutt.*
- *Utsagn fra informantene vil benyttes i masteroppgaven som dette prosjektet resulterer i. Datamaterialet, eller utsagnene, vil anonymiseres, og det vil ikke være mulig å gjenkjenne personer i publikasjonen.*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er medio juni 2021. Samtykkeskjema med dine personopplysninger (navn og signatur) vil makuleres når prosjektet avsluttes og lydopptak slettes ved endt transkribering. Det anonymiserte datamaterialet (transkriberingen) vil oppbevares til videre forskningsformål.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved prosjektleder Stian Rønneberg, stianroenneberg@gmail.com / tlf. 976 56 293, prosjektansvarlig Rudi Kirkhaug, rudi.kirkhaug@uit.no / tlf. 911 94 796, eller Seniorrådgiver Anita Kransvik, anita.kransvik@nord.no / tlf. 75 51 76 52

- Vårt personvernombud: *Torill Irene Kringen*, personvernombud@nord.no / tlf. 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Rudi Kirkhaug
Prosjektansvarlig
Veileder

Stian Rønneberg
Prosjektleder
Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Positivt lederskap og operativ yteevne i en luftoperativ kontekst* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at mine anonymiserte personopplysninger (transkribert intervju) lagres for videre forskning*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 6 Kodematrikse

		Kategori				
Organisasjonsstruktur	Verdier i handling	Mestring	Entusiasme	Holdninger	Mindfulness	Tillit
Nivå	Rettferdighet	Planlegging	Motivasjon	Eksempelets makt	Varierende grad	Kalkulert
Ansvarsområde	Mot	Relasjon	Engasjement	Kontinuerlig arbeid	Mentalt overskudd	Forventning
Linje	Menneskelighet	Flyt	Oppmuntring	Menneskesyn	Prioritere	Relasjon
Frihet	Individ	Tilbakemelding	Viktighet av oppdrag	Hjelpe i riktig retning	Fokus/skjerpet	Følelse av tillit
	Autentisitet	Prøve og feile	Ironi	Forbilde	"Ut av deg selv"	Visshet
		Forventning	Glede	Krav	Overblikk	Frie tøyler
		Utvikling	Lidenskap	Tilpasning	Ro	Gjensidighet
		Oppmuntring	Grad av bevissthet	Påvirkning	Flyt	Initiativ
		Anerkjenne	Lederens bidrag	Nøyaktighet	Se mennesket	Tenke selv
		Veiledning	Ønske om å være best	Forklare	Empati	Godt arbeidsmiljø
		Motivasjon	Interesse	Konkret	Omstilling	Lav terskel
		Tro	Effekt	Oppfølging	Arbeidskapasitet	Vilje
		Autonomi	Levere	Oppmerksomhet	Situasjonsforståelse	Samvittighet
		Initiativ	Balanse	Tid	Stress av fokus	Motivasjon
		Utvikling	Selvinnsikt	Nærhet	Tillit (i samtaler)	Driv
		Bedre team	Relasjon	Kollektiv holdningsendring	Rolig	Forventning
		Ivrig	Samarbeid	Bakpå	Kontroll	Blomstrer
		Trygg	Effektivitet	Fordeling av skyld	Konsentrasjon	Proaktivitet
			Dra med seg lasset	Reaktivitet		Støtte
		Stress:	Innsats	Proaktivitet		Overskudd
		Forventning		Nyansere bildet		Egne vurderinger
		Styrke				Unngå tvil
		Atferd				Tro på seg selv
		Totalbelastning				
		Bevissthet				
		Klar og tydelig				
		Se den andre				
		Trening				
		Kunnskap				