

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Kandidat: 105 Johan Andre Lindseth

Positivt lederskap i Forsvaret

En casestudie på positivt lederskap, handlingsrom og mellomledere i Forsvaret.

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 83

Forord

Denne studien er kommet til som en følge av et ønske om selvrealisering i kombinasjon med press fra både arbeidskollegaer og kompiser som har gjennomført tilsvarende studie ved tidligere anledninger. Besvarelsen er siste og avsluttende del av en erfaringsbasert Master Business Administration (MBA) med fordypning i ledelse, gjennomført ved Nord Universitet. Studien er gjennomført og skrevet over de to siste semestrene og leveres i henhold til frist 25.05.2022.

Jeg ønsker som del av innledningen å takke Nord Universitet for å ha tilrettelagt for at også travle småbarns fedre og mødre kan gjennomføre studier. Studiet har vært givende, relevant og meget treffende i forhold til både forhenværende, nåværende og forhåpentligvis fremtidige jobber.

Studiet var i utgangspunktet samlingsbasert med samlinger i fylkeshovedstaden Bodø. Men siste halvdel av studiet har vært preget av C-19 restriksjoner og føringer både overordnede, sideordnende og selvpålagte, noe som har medført at en stor del av studiet har vært gjennomført nettbasert med digitale samlinger.

Jeg ønsker også i mine forord å takke min fantastiske kone som også er familiens fritids koordinator for å ha tildelt meg nødvendig tid til å gjennomføre dette studiet. Jeg vil takke mine små barn for å ha akseptert og tilsynelatende å ha forstått at også pappa må gjøre hjemmelekser.

Dette studiet hadde heller ikke kommet i mål hadde det ikke vært for informantene som velvillig har stilt opp og latt seg intervju. Hele besvarelsen hviler i stor grad på de dyktige og delingsvillige mellomlederne fra Forsvaret som lot seg intervju i tilknytning til denne studien. Tilgangen til informanter ble i overkant og noen føler seg kanskje snurt over ikke å ha fått deltatt. Til disse må jeg bare beklage.

Det er også viktig for meg å få takket professor Kirkhaug, Rudi som påtok seg å være veileder for meg. Det har vært en ære og et privilegium å få motta tilbakemeldinger fra en så profilert og publisert ledelsesforsker. Han har gjennom sitt kritiske blikk med sine tilhørende kritiske spørsmål hevet oppgaven betraktelig.

Sammendrag

Denne masteroppgaven belyser følgende problemstilling:

«Har mellomledere i Forsvaret handlingsrom til å utøve positivt lederskap?»

Studien setter søkelys på mellomledere i Forsvaret. Mellomledere er de som ofte ikke blir omtalt i hverken aviser, studier og eller i nevneverdig grad i forelesninger eller foredrag. Faglitteraturen omtaler mellomleder sjiktet bare i noen og særdeles variert grad. Fra overfløydige og uten funksjon, til de som faktisk skaper resultatene. Denne studien gir mellomlederne både plass og rom, samt ser på om mellomlederne har handlingsrom til å utøve positivt lederskap i en kontekst av Forsvaret.

Denne studien vier plass til en forholdsvis stor teoridel, hvor relevant både nyere og eldre forskning blir presentert. Det er viet plass til så vel nasjonale publikasjoner som internasjonale. Både kjente og mindre kjente studier er gitt sin fortjente plass.

Jeg har utført semistrukturerte dybde intervju med fem respondenter fra mellomleder sjiktet i Forsvaret. Alle fem med relevant utdanning og relativt lang erfaring både i Forsvaret, så vel som på mellomleder nivået. Følgende forskningsspørsmål ble søkt besvart gjennom intervjuene:

FS1: Hvilken frihet har mellomledere i Forsvaret til å utforme sitt eget lederskap?

FS2: Hvilke faktorer er med på å hemme eller fremme handlingsrommet?

FS3: Hvordan forstås begrepet positiv ledelse?

Resultatene fra intervjuene blir i denne studien bønn hørlig presentert, før de blir drøftet og søkt analysert opp mot studiens teoridel.

Min enkle, men likevel særdeles interessante studie konkluderer med at mellomledere i Forsvaret har handlingsrom til å utøve positivt lederskap. Men at dette handlingsrommet defineres av minst fire faktorer. De fire faktorene jeg mener å ha identifisert er sjefene, nærmere bestemt de nærmeste overordnede til mellomlederen og deres lederskap. Mellomlederens undergitte eller førstelinjemedarbeiderne som sivil ekvivalent. Tiden mellomlederne bruker på det Forsvaret definerer som styring også kalt forsvarlig forvaltning. Den siste faktoren er mellomlederen sin egen kompetanse innenfor fagfeltet ledelse og herunder spesifisert positivt lederskap.

Abstract

This thesis will investigate the following question:

“Does middle managers in the Norwegian armed forces have scheme of maneuver to lead with positive leadership?”

This study will focus on the middle managers in the Norwegian armed forces. Middle managers are often forgotten when it comes to newspaper, thesis, lessons and even in the master business classes. In most leadership literature the middle managers are hardly mentioned. However, when they are mentioned, they are both described as unnecessary and without any function. But some few mentions them as the ones that are creating the results. This thesis gives the middle managers all the space in the search for their scheme of maneuver to lead with positive leadership in the context of the Norwegian armed forces.

This study contains a relatively large amount of theoretical stuff. Both new and old relevant studies are presented. Both Norwegian and International studies are presented. Some famous and even some smaller not so famous studies are given the chance to shine in this thesis.

This thesis is based on five high quality semi-structural in-depth interviews with highly skilled, educated, and professional middle managers with large amount of experience from the Norwegian armed forces. The interviews were based on three main questions:

Q1: Which freedom does middle manager in the Norwegian armed forces have to develop their own leadership?

Q2: What key factors increase or decrease the scheme of maneuver?

Q3: How is the understanding of positive leadership?

The results from the interviews are presented, then discussed up against this study's included theoretical part.

My small, but very interesting and important study concludes based on the semi-structured in-depth interviews that the middle managers does have scheme of maneuver to use positive leadership. But there are some key factors that effects the scheme of maneuver. Those key factors are: 1. The bosses. 2. Employees. 3. The time the middle manager uses on administration. 4. The middle managers competence in leadership, especially in positive leadership.

Innholdsfortegnelse

<i>Forord</i>	<i>i</i>
<i>Sammendrag</i>	<i>ii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iii</i>
<i>Figurer</i>	<i>vi</i>
1.0 Innledning	1
1.1 Argumenter og aktualisering for valg av problemstilling	2
1.2 Problemstilling	3
2.0 Litteraturgjennomgang	4
2.1 Hva er ledelse?	4
2.2.3 Seleksjon av ledere	6
2.2 Mellomlederen	7
2.2.1 Mellomleder, rolle og oppgaver	8
2.2.2 Ledelse og kommunikasjon	9
2.3 Handlingsrom	10
2.3.1 Formelt og uformelt handlingsrom	11
2.3.2 Offer eller aktør rolle	12
2.3.3 Handlingsrom og suksessfellen	13
2.4 Positiv psykologi	13
2.5 Positivt lederskap	14
2.5.1 Selvledelse	15
2.5.2 Selvinnsikt	17
2.5.3 Ledelse av emosjoner	18
2.5.4 Verdier	19
2.5.5 Regler	20
2.5.6 Kreativitet	20
2.5.7 Tillit	21
2.5.8 Ledelse som tjenerfunksjon	21
2.5.9 Samhandlingskompetanse	22
2.5.10 Organisatoriske betingelser for utøvelse av positiv ledelse	23
2.5.11 Kulturelle betingelser for utøvelse av positivt lederskap i organisasjoner	24
2.5.12 Mål, delmål og formål	24
2.5.13 Positivt lederskap og økonomi	25
3.0 Metode	25
3.1 Samfunnsvitenskap	26
3.2 Design	26
3.2 Forskningsdesign	26
3.3.1 Fysiske semistrukturerte intervjuer	29

3.3.2 Utvelgelse av informanter	30
3.3.4 Antall informanter	30
3.3.5 Seleksjon av informanter	31
3.3.6 Rekruttering av informanter	31
3.3.7 Informasjonsbrev til informanter	32
3.4 Dataanalyse	32
3.4.1 Validitet	33
3.4.2 Reliabilitet	34
3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker	35
3.5.1 Etske problemstillinger	36
3.5.2 Norsk senter for forskningsdata	37
4.0 Empiri	37
4.1 Hvilken frihet har mellomledere i Forsvaret til å utforme sitt eget lederskap?	38
4.1.2 Sjef som premissgiver for frihet til å utforme eget lederskap?	40
4.1.3 Underordnet som premissgiver for frihet til å utøve eget lederskap	40
4.1.4 Egen kompetanse som premissgiver for utøvelsen av positivt lederskap	41
4.2 Hvilke faktorer er med på å hemme eller å fremme handlingsrommet.	42
4.2.1 Styring som hemmende faktor for handlingsrommet	42
4.2. Argumenter for handlingsrom til å utøve eget lederskap	44
4.3 Hvordan forstår mellom ledere begrepet positivt lederskap?	45
4.3.1 Paralleller mellom militært lederskap og positivt lederskap	46
4.4 Fakta og sammendrag	47
5.0 Analyse	47
5.1 FS1: Hvilken frihet har mellomledere i Forsvaret til å utforme sitt eget lederskap?	48
5.1.1 Sjef som premissgiver for frihet til å utforme eget lederskap?	49
5.1.2 Underordnet som premissgiver for frihet til å utøve eget lederskap	51
5.1.3 Egen kompetanse som premissgiver for utøvelsen av positivt lederskap	53
5.2 FS2: Hvilke faktorer er med på å hemme eller fremme handlingsrommet?	54
5.2.1 Styring som hemmende faktor i forhold til handlingsrommet	54
5.2.2 Faktorer som fremmer handlingsrom	56
5.3 FS3: Hvordan forstås begrepet positiv ledelse?	57
5.3.1 Paralleller mellom militært lederskap og positivt lederskap	59
6.0 Konklusjon	60
6.2 Forslag til videre studier	61
Litteraturliste	62

Figurer, tabeller og vedlegg

Figurer

<i>Figur 1: Militær ledelse (Kristoffersen, 2020).</i>	6
<i>Figur 2: McKinseys Rammeverk (Waterman, Peters, & Phillips, 1980).</i>	10
<i>Figur 3 Positivt lederskap (Johannessen & Olsen, 2017)</i>	15
<i>Figur 4: Samhandlingskompetanse (Johannessen & Olsen, 2008).</i>	22
<i>Figur 5: Mellomledere i Forsvaret sitt handlingsrom til utøvelse av positivt</i>	60

Tabeller

<i>Tabell 1: Mellomledere i Forsvaret og frihet til å utforme eget lederskap.</i>	48
<i>Tabell 2: Sjef som premissgiver for eget lederskap.</i>	49
<i>Tabell 3: Underordnet som premissgiver.</i>	51
<i>Tabell 4: Egen kompetanse som premissgiver.</i>	53
<i>Tabell 5: Styring som hemmende faktor.</i>	54
<i>Tabell 6: Faktorer som fremmer handlingsrom</i>	56
<i>Tabell 7: Forståelsen av positivt lederskap</i>	58
<i>Tabell 8: Paralleller mellom militært lederskap og positivt lederskap.</i>	59

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vedlegg 3: Vurdering fra NSD

1.0 Innledning

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av det erfaringsbaserte studiet MBA i ledelse ved Nord Universitet. Denne studien tar for seg Forsvaret og positivt lederskap.

Vi har alle et forhold til Forsvaret. Enten så har vi gjennomført førstegangstjeneste i Hæren, Luftforsvaret, Sjøforsvaret eller Heimevernet. Kanskje har vi også vært på repetisjonsøvelser i Hæren og eller Heimevernet og på denne måten dannet oss et bilde av denne i norsk sammenheng store og velkjente organisasjonen.

Selv om stadig færre gjennomfører førstegangstjenesten, så har vi fortsatt allmenn verneplikt i Norge (Trøite, 2018). De som ikke er så heldige å få gjennomført førstegangstjenesten har likevel kunne danne seg et bilde av hva førstegangstjenesten på sett og hvis handler gjennom televisjons programmer som Kompani Lauritzen eller Førstegangstjenesten.

De fleste vil gjennom gjennomføring av førstegangstjeneste og televisjonsprogrammer som omhandler førstegangstjenesten, kunne ha en oppfatning om at organisasjonen er ekstremt regelstyrt og at befalingsmennene og befalingskvinnene sine eneste oppgaver er kontroll av mannskapene og dertil oppfølging av regler og bestemmelser. Men er det slik at ledere i Forsvaret bare driver oppfølging av regler og bestemmelser? Eller har de handlingsrom til å lede slik som de selv vil? En ting er i alle fall sikkert og det er at handlingsrom er noe som diskuteres ofte og jevnlig når ledere også i den sivile delen av samfunnet møtes (Karp, 2020).

Denne studien vil sette søkelys på mellomleder nivået i Forsvaret. Dette nivået er valgt da dette er det nivået det er realistisk å nå, hvis du drømmer om en karriere i Forsvaret. Det er også naturlig nok, langt flere mellomledere i det kongelige norske Forsvaret, enn det er ledere på det høyeste nivået.

Mellomledere er i store deler av faglitteraturen oversett, mens i andre deler av faglitteraturen er de beskrevet på ulikt vis. Den som går hardest ut mot mellomledere er Spurkeland, som hevder at mellomledere er både sendrektige, bortkastede penger, ofte med lite innsikt, perspektiv og med manglende fremtids vyer for selskapene de sitter i (Spurkeland, 2004). I den andre enden av skalaen finner vi Hope som tenker at den samme lederen på midlere nivå er viktig, da det er disse lederne som sørger for forbindelse mellom det strategiske nivået i toppen av hirarkiene med det utøvende leddet på bunnen av selskapene (Hope, 2009).

Mellomlederen er den som skal lede nedover, ta vare på sine menn og levere et stadig økende antall rapporter oppover og sideveis i systemet. Mellomlederen har kanskje ikke bare ett, men ofte to ledd over seg han eller hun må forholde seg til, i tillegg til en rekke sideordnede ledere han eller hun skal forholde seg til. Mellomlederen er også den som skal sette stadige effektiviserings tiltak ut i praksis, han er den som må formidle, forklare og forsvare disse tiltakene selv om de ofte treffer han eller hun selv minst like hardt. Samtidig skal denne lederen øke både sin egen og sine undergittes produksjon. Det sier seg selv at hverdagen til mellomlederen er hektisk, krevende og spennende, men ikke minst utfordrende.

1.1 Argumenter og aktualisering for valg av problemstilling

Forsvaret kom i 2020 ut med en ny og revidert utgivelse av sitt grunnsyn på ledelse. I dette grunnsynet på ledelse påpekes det allerede i innledningen på at militære ledere skal forvalte sine ressurser i henhold til de krav, forventninger og regler som nasjonen Norge innehar. Dette kalles forsvarlig forvaltning og er definert som styring av Forsvaret. Det er i den samme innledningen påpekt at det forventes at den enkelte leder også finner tid og rom til å drive med ledelse og at han eller hun er i stand til å hurtig veksle mellom styring og ledelse (Kristoffersen, 2020).

Mellomledere blir langt oftere enn toppledere utsatt for etiske dilemmaer og følelsesmessige belastninger, de vil derfor trenge rom for å lufte sine følelser for å kunne trives (Gunnarsdóttir, 2017). Dette kan medføre at det lille som eventuelt eksisterer av handlingsrom spises opp til pleie av seg selv. Basert på dette er det særdeles interessant å se om mellomledere i Forsvaret opplever at de har det handlingsrommet som er nødvendig for å utøve positivt lederskap.

Forsvaret er en stor organisasjon. Den har mange tusen ansatte i mellomleder funksjoner. Mellomledere som stadig presses på å få gjennomført omstillinger, effektiviseringer, dokumenteringer og rapporteringer i et stadig økende tempo og ikke minst i omfang både i forhold til hva, antall, størrelse og ikke minst stadig flere mottagende enheter.

Økonomisk sett, så har Forsvaret en utfordring i kampen om penger fra statsbudsjettet. Forsvaret jobber nemlig med fagfeltene samfunnsikkerhet og beredskap. Dette er to fagfelt som ikke er spesielt populistiske, samtidig som det er to fagfelt som det er vanskelig å forsvare å sette kjempe mye penger på i den fredelige delen av verden som vi tross alt lever i. Samtidig som fokuset ofte er på manglende ressurser så stilles det økende krav til Forsvaret

og dets personell. Dette kan igjen medføre at fokuset innad i Forsvaret ofte havner på manglende ressurser og forsvarlig forvaltning, fremfor å søke å få mer ut av de i særdeleshet, møysommelig selekterte og flotte personellet Forsvaret allerede er så heldige å ha tilgjengelige. Undersøkelser påpeker at 80% av den globale arbeidsstokken produserer mindre en 30% av det de er kapable til (Drønnen, 2020). Ved å nytte positivt lederskap så vil produktiviteten kunne gå opp og man vil dermed kunne få mer ut av den økonomiske rammen man er tildelt og det eksisterende personellet (Drønnen, 2020).

Den vedvarende Covid-19 pandemien har forandret deler av arbeidslivet. Så også i Forsvaret. Det har i perioder vært helt slutt på fysisk møter, reising har vært minimert, kursvirksomhet marginalisert og hjemmekontor har vært benyttet. Noe som har medført at mellomleder i større grad enn tidligere har måttet følge opp sine undergitte tettere både på det faglige plan, men ikke minst på det medmenneskelige plan.

En viktig aktualisering av den valgte problemstillingen, er at en internasjonal undersøkelse påpekte at 46% av alle mellomledere har vært veldig misfornøyde under den pågående pandemien. De har følt at de har fått utrettet veldig lite kontra egne forventninger samtidig som eget stressnivå har steget (Elliot, 2021). Dette leder oss til denne studiens valgte problemstilling:

1.2 Problemstilling

«Har mellomledere i Forsvaret handlingsrom til å utøve positivt lederskap?»

Denne masteroppgaven har som formål å se og vurdere om mellomledere i Forsvaret besitter det nødvendige handlingsrom for å kunne nyttiggjøre seg av positivt lederskap i sitt daglige virke.

Det er ingen hemmelighet at Forsvaret er en organisasjon som har tunge politiske føringer. Det er også en organisasjon som må forholde seg til nasjonale lover og i mange tilfeller også utenlandske lover. Organisasjonen har også reglementer, retningslinjer, bestemmelser og operasjonsprosedyrer for hver eneste aktivitet eller handling som skal utføres. Organisasjonen kan også ses på av enkelte som noe topptung med store staber som produserer notater, beslutningsnotater og føringer som de på mellomleder nivå må forholde seg til. Dette leder oss til problemstillingens første forskningsspørsmål:

FS1: Hvilken frihet har mellomledere i Forsvaret til å utforme sitt eget lederskap?

Mellomledere i Forsvaret sitter med budsjett, fag og personellansvar. Men har de noe egentlig handlingsrom innenfor disse fagfeltene? Har det reel påvirkning på eget budsjett? Hvor fritt står de til å lede eget personell? Dette leder oss til denne studiens andre forskningsspørsmål: (Lindseth, 2021):

FS2: Hvilke faktorer er med på å hemme eller fremme handlingsrommet?

Positivt lederskap utøvd på mellomledernivå kan være et av mange redskap som kan bidra til å hente mer ut av Forsvarets ansatte. Min usikkerhet her ligger i hvor god forståelsen er av positivt lederskap i Forsvaret på mellomleder nivå. Mitt tredje forskningsspørsmål (FS) blir derfor (Lindseth, 2021):

FS3: Hvordan forstås begrepet positiv ledelse?

2.0 Litteraturgjennomgang

Teoridelen av studien vil jeg nytte til å sette søkelyset på relevant litteratur som forhåpentligvis vil bidra til gode drøftinger og konklusjoner i relasjon med problemstillingen studien skal søke å besvare. Litteraturgjennomgangen vil ta oss med på en reise gjennom faglitteraturen hvor jeg søker å definere og forklare sentrale begreper som synes vesentlige for denne studien.

Reisen vil starte med å definere ledelse. Ledelse ligger i bunn for hele oppgaven. Deretter ser vi på mellomlederen, hvem han eller hun er og hvilke oppgaver som tilfaller mellomlederen. Vi ser også på handlingsrom, både i en formell og uformell kontekst. Før vi går over til positiv psykologi som ligger i bunn for positivt lederskap. Positivt lederskap er nokså vidt og spenner over selvledelse, det å lede kreativitet, lede sosial kompetanse, ledelse av følelser og samhandlingskompetanse. Reisen kunne stoppet her, men positivt lederskap i sin videste forstand spenner også over verdier, tillit, mål, delmål, formål og kommunikasjon. Forsvaret er en av nasjonens kanskje største og viktigste kulturbærere. Dette medfører at vi heller ikke kommer unna kulturelle og organisatoriske betingelser.

2.1 Hva er ledelse?

Binney & co forklarer ledelse som en prosess som skjer i en sosial interaksjon mellom individer og grupper i kontekst eller i en situasjon (Binney, Williams, & Wilke, 2012). Åpenhet, respekt, tillit står som sentrale begreper innenfor ledelses begrepet. Disse begrepene

må kombineres med tilstrekkelige felles verdier for å kunne jobbe effektivt (Lindseth, 2020B).

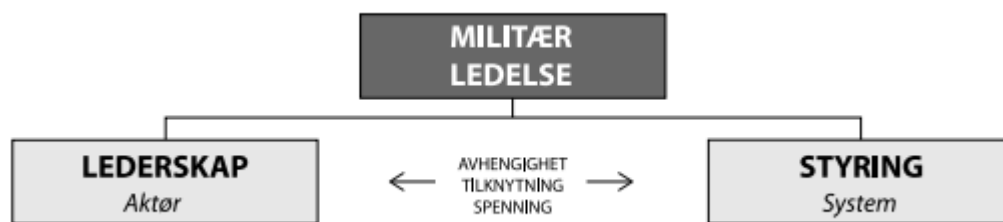
Karp på sin side påpeker at ledelsesarbeid er travelt, variert, situasjonsbasert, komplekst, uorganisert, stykkevis, delt og mer påvirket av vaner og hendelser enn av refleksjoner og planlegging (Karp, 2019). Selv om ledelse kan være svært interessant, lærerikt og givende, konkluderer Mintzberg også med at det også kan være kaotisk, forvirrende og ikke minst frustrerende (Mintzberg, 2013) (Lindseth, 2020B).

Karp og Binney & co er samkjørte på at ledelse skjer i kontekst og at situasjonene som oppstår må forstås for å kunne forstå ledelsesutøvelsen. Det å ha kontroll på tid, sted, situasjon og omgivelser vil være førende for hvordan lederskap bør utøves innad i en organisasjon (Mintzberg, 2013) Situasjonen beskrives ofte som kompleks, kaotisk, usikker, krevende og en kamp for å finne handlingsrom (Karp, 2019) (Lindseth, 2020B).

Ledelse defineres som en praksis hvor en praksis består av handlingsmønstre. Handlingsmønstre som repeteres, profesjonaliseres og automatiseres. Mintzberg understøtter dette ved å hevde at ledelse er ingen vitenskap ei heller en profesjon, men et yrke eller en praksis (Mintzberg, 2013). Ledelse er viktigere en administrasjon. Men man kan ikke administrere uten å lede og man kan ikke lede uten å også administrere. Ledelse og stabsarbeid er knyttet sammen i et felleskap (Mintzberg, 2013) (Lindseth, 2020B).

Ledelse er ikke bare individuelt arbeid, men en felles prosess. Ledelse er noe udefinert, fragmenter og hektisk. Men samtidig er ledelse er en relasjonell, refleksiv og etisk aktivitet. Det er ikke bare noe man gjør, men i høyeste grad handler det om hvordan vi er og hvordan vi forholder oss til andre (Cunliffe, 2014). Det å lede kan ses på som en mikstur av visjoner, analyser, relasjoner, forpliktelser og erfaringer (Mintzberg, 2013) (Lindseth, 2020B).

Forsvaret definerer ledelse som de forhold som er relatert til medmenneskelige forhold også definert som personorienterte forhold. Ledelse handler om de forhold som er direkte relatert til undergitte eller medarbeidere og deres sosiale og mellommenneskelige behov. Enhver befalingsmann eller kvinne skal sette klare mål, bestemme fart og retning samt implementere de endringer som sees på som nødvendige (Kristoffersen, 2020). Det er verd å merke seg at Forsvaret kjører et skille mellom styring og ledelse, men at disse to sammen utgjør begrepet militær ledelse:



Figur 1: Militær ledelse (Kristoffersen, 2020).

Styring ses på som systemorientert. Med styring så menes det de prosesser og handlinger hvor den militære leder utøver påvirkning indirekte gjennom eller i tråd av sin grad, sin stilling, regler, reglementer, standardiserte operasjonsprosedyrer og rutiner eller utøver en ren kontrollfunksjon. Styring er av Forsvaret ment til å være en rettesnor som skal sørge for at systemet virker og at Forsvaret som statsforvaltningens kraftigste virkemiddel følger de lovpålagte og forventede prinsipper som enhver offentlig virksomhet med arbeidsgiveransvar skal følge (Kristoffersen, 2020). Det er verd å merke seg at det forventes at den enkelte militære leder forstår i hvilke kontekster styring skal nyttes og det forventes at ledelse nyttes i alle andre kontekster.

Hvordan selekteres disse militære lederne ut?

2.2.3 Seleksjon av ledere

Det er mange veier til rom, så også i Forsvaret. Men den normerte og vanligste veien til enn langvarige leder karriere i Forsvaret er fortsatt ved å være innom Krigsskolen. Enten i form av å ta en bachelorgrad i ledelse rett fra videregående, eller å samle noe tjeneste for så å søke tre-årlig krigsskole alternativt så kan man gå et år på kvalifiseringskurs etter å ha tatt en sivil bachelor grad. Det som er felles for alle veier innom Krigsskolen er at uansett hvilken tjenesteerfaring man besitter, så må man gjennom et opptak. Et opptak bestående av blant annet av fysiske tester, evne tester innenfor matte, engelsk, norsk og egne psykologiske opptakstester (Kirkhaug, 2019).

Et opptak bestående av psykologiske opptakstester og annet søk etter såkalte leder tegn eller lederegenskaper, kan kalles for en trekktilnærming (Kirkhaug, 2019). Forskning viser at mennesker som oppnår høy score på slike tester ofte oppnår litt oppblåst selvtillit. Denne oppblåste selvtilliten vil igjen kunne medføre en redusert tiltro til det å utvikle seg selv ved å ta kurs, utdanninger, lese relevant forskning og så videre. Altså en underkjennelse av både kjente teoretiske og pedagogiske modeller (Kirkhaug, 2019).

Hvis det høres skummelt ut å skulle bli leder, kanskje man burde gå for å bli en mellomleder i stedet for? Hvem og hva er i så fall en mellomleder?

2.2 Mellomlederen

En mellomleder er som det ligger i navnet en leder som befinner seg i midten eller mellom noe. I Forsvaret vil en mellomleder ha en eller flere ledere over seg. Men i et firma eller i en organisasjon kan vi forstå leddet over som toppledelsen, ofte en konsernledelse eller lignende. De underordnede vil i Forsvaret være de medarbeiderne som svarer direkte til mellomlederen, mens i det sivile kan vi ofte forstå de underordnede som førstelinjemedarbeidere (Hope, 2015) eller det utførende leddet.

Mellomlederen må ses på som en leder på lik linje med en toppleder. Mellomlederen har både personal og resultatansvar og er en som skaper resultater gjennom andre (Hope, 2015). Mellomlederen er ofte den som sitter på det operasjonelle ansvaret, den som skal sørge for at prestisjetunge prosjekter løses, men han eller hun er også den som må løse alle de små, mindre interessante oppgavene som ingen i toppledelsen ønsker å bry seg med.

Gratton hevdet tidlig i forrige tiår at mellomledere bare utfører to oppgaver, herunder informasjonsformidling og generell ledelse. Han hevder sågar at mellomlederen ikke har noen funksjon tilknyttet dagens utfordringer (Gratton, 2011). Tiden har løpt fra mellomlederen og dagens unge ansatte ser ingen hensikt i å rapportere til noen som har som eneste oppgave og monitorer hva de gjør. Teknologi og økt selvforståelse hos den enkelte ansatte vil gjøre mellomlederen overflødig (Gratton, 2011). Røseth mener dog at Gratton er noe snever og hevder gjennom egen forskning at mellomlederen utfører langt flere en de to oppgavene Gratton har identifisert. Han mener også at teknologi ikke bare forenkler, men også kompliserer arbeidshverdagen. Videre påpeker han at mellomlederen er særdeles viktig på grunn av at dagens unge stiller flere krav til arbeidsgiver og dermed større grad av individualisering som må håndteres av mellomlederen (Røseth, 2012).

Mellom lederen defineres av Spurkeland (Spurkeland, 2004) til å være et forsinkende og forstyrrende ledd. Et ledd som bare er i veien, har misforstått sin makt, mangler bakkekontakt mot leddet under og vidsyn og visjoner i forhold til ledet over. I motsetning til Spurkeland sin noe negative holdning til mellomlederen, så mener Jaser (Jaser, 2021) tvert om at mellom lederen er viktig. Hun mener mellomlederen er den som binder konsernledelsen sammen med det utførende leddet, den som for maskineriet i en organisasjon til å fungere prikkfritt.

Spesielt har mellomlederen visst seg viktig som et vitalt bindeledd under pandemien, da mellomledere gjennom virtuelle medier er den som har holdt kommunikasjonen gående både oppover og nedover og på den måten holdt produksjonen i gang. Jaser sine holdninger støttes av Rydland (Rydland, 2018) som mener at det er gammelmodig å tro at mellomlederen bare er et forsinkende og ekstra kontrollerende ledd.

En mellomleder må forholde seg til ledd under, over og ved siden. Krav fra sine undergitte, eiere, budsjetter rammer, høyt tempo, forventninger fra kunder, undergitte, eiere og ledere over (Karp, 2016). Det å måtte forholde seg til ledd både under og over, medfører ofte at mellomleder dras i flere retninger samtidig, noe som kan være både utfordrende og dels slitsomt og i ytterste konsekvens føre til utbrenthet (Jaser, 2021).

2.2.1 Mellomleder, rolle og oppgaver

Tradisjonelt sett, så har mellomlederen hvert en som kontrollerer utførelsen i det daglige virke. En som kontrollerer at de ansatte møter tidsnok på jobb og den daglige fremdriften på prosjekter. Mellomlederen har tradisjonelt vært en som vandrer rundt og følger opp. Men som en følge av C-19 har stadig flere bedrifter innført fleksitid og hjemmekontor. Noe som har gjort mellomlederens tradisjonelle oppgaver krevende og mye mer utfordrende (Elliot, 2021). De fleste bedrifter har dog gjennom sine mellomledere innført systemer som erstatter den tidligere vandringen (Jaser, 2021). Eksempler på slike systemer er elektronisk timeføring, elektroniske kjørebøker og elektroniske systemer for service og vedlikehold.

Mellomlederen deltar både som rådgiver i utformingen av strategien og som utfører av strategien (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Dette medfører at vi kan tilegne mellomlederen minst to ferdigheter. Herunder strategisk organisasjonsutvikling og formidlingsferdigheter (Baldersheim, Haug, & Øgård, 2021). Mellomlederen innehar i mange kontekster både en administratorrolle og en produserende eller formidlende rolle noe som gjør mellomleder rollen kompleks og utfordrende.

Mellomlederen har gjennom sin operasjonelle rolle også ansvaret for å ta beslutninger, motivere sine undergitte, koordinere og fordele oppgaver, løse konflikter som oppstår, alt dette i tråd med de overordnede fastsatte mål, tildelte økonomiske rammer, samtidig innenfor de gjeldende verdier, normer og regler (Sørhaug, 2010)

De fleste bedrifter både statlige og private er i stadige endring. Mellomlederen har ofte en viktig rolle tilknyttet de prosesser som går tilknyttet endring. Mellomlederen må endre seg

selv, omgivelsene og organisasjonen (Rydland, 2018). Forskning viser at mellomlederen kan settes i fire båser tilknyttet sin rolle i endringsprosesser (Rydland, 2018):

- Beskyttende, opptatt av å endre minst mulig. Bevare dagens tilstand. Trenere og yte motstand mot alle forsøk på endringer og endringsprosesser.
- Nyskapende, visjonær og opptatt av hva fremtiden vil bringe, stiller ofte spørsmål ved eksisterende praksiser. Ofte mer opptatt av endring en å bevare husfreden.
- Fasiliterende, iverksetter konkrete endringer innen eget ansvarsområde, men tenker lite på helheten og hva de andre avdelingene gjør.
- Samskapende, endrer både seg selv, egen avdeling samtidig som han eller hun bidrar aktivt i hele organisasjonen i et helhetlig perspektiv.

2.2.2 Ledelse og kommunikasjon

Kommunikasjon er ofte noe en mellomleder bruker mye av tiden sin på. Han eller hun skal binde sammen de strategiske tankene til toppledelsen, med utfordringer eller ideer fra det operasjonelle nivået samtidig som det ofte skal kommuniseres sideveis (Hope, 2015).

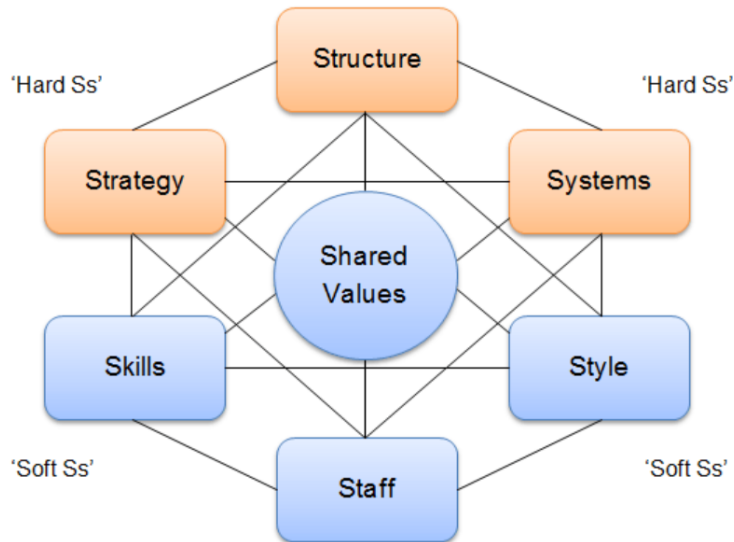
Mellomlederen kommuniserer ofte med både eiere, toppledelsen, kunder og ansatte. En god mellomleder kjennetegnes ofte gjennom å ha gode medmenneskelige egenskaper herunder empati og relativt avanserte kommunikasjons egenskaper (Jaser, 2021).

Ledelse kan betraktes som en meningsskapende aktivitet som omhandler viktigheten i måten vi kommuniserer med hverandre (Cunliffe, 2014). Situasjoner oppstår hver dag i arbeidslivet, hvordan den enkelte situasjon kommuniseres er avgjørende for hvordan organisasjonen velger å håndtere den. Enkelte hendelser krever beslutninger, kritikk av medarbeidere, irettesettelse, alt dette er noe ledere ofte sliter med og som kan medføre at situasjonen med tidspress ikke løses godt nok (Karp, 2019).

I disse hjemmekontor tider, hvor mesteparten av kommunikasjonen mellom medarbeidere i mange organisasjoner har gått over digitale medier, så er det viktig å huske på at forskning ved NTNU, mener at mest mulig kommunikasjon bør foregå ansikt til ansikt (Karp, 2019). Annen internasjonal forskning, mener at den digitale kommunikasjons hverdagen er kommet for å bli. Mellomledere bør i stedet for å bruke tid og energi på å rute informasjon, heller fokusere på å binde de ansatte sammen og bygge dem opp (Elliot, 2021). Måten vi kommuniserer på kan ha stort påvirkningskrav på organisasjonen vi tilhører, språket bør ses på som enhver leder sin viktigste teknologi (Mintzberg, 2013).

2.3 Handlingsrom

McKinsey sin 7s modell kan benyttes for å forklare en mellomleders handlingsrom i Forsvaret (Waterman, Peters, & Phillips, 1980):



Figur 2: McKinseys Rammeverk (Waterman, Peters, & Phillips, 1980).

I Forsvaret skiller man på styring og ledelse (Kristoffersen, 2020). De harde Sene i McKinsey sin modell kan vi definere til å gå under begrepet styring i Forsvaret. Mellomledere i Forsvaret jobber på taktisk eller subtaktisk nivå og har dermed ingen påvirkning på strategi og struktur som besluttes og settes på det strategiske nivået. Systemet med tilhørende subsystemer er satt av topledelsen og er derfor også utenfor mellomlederens kontroll. Det settes dog klare forventninger om at strategi, struktur og systemer nyttes, forvaltes og implementeres.

Selv om de myke Sene er definert som de som det tar lengst tid å påvirke (Waterman, Peters, & Phillips, 1980), så må de sees på som mellomlederens handlingsrom i Forsvaret.

Forsvaret er mest sannsynlig Norges største og mest profesjonelle hierarkiske byråkrati. Det er klare rammer og rutiner for det meste. Men samtidig trenes militære ledere til å kunne handle i uforutsette situasjoner, situasjoner hvor det ikke finnes rutiner og rammer, situasjoner som krever handling og ofte også øyeblikkelig handling. Betingelsene en leder til enhver tid opptrer under kan ses på som en leders handlingsrom. Begrepet handlingsrom kan forstås som et mulighetsrom mellom de krav og begrensninger som eksisterer i det konteksten en leder

står i. Med andre ord kan en si at handlingsrom er det mulighetsrommet en leder har til å fatte egne valg og beslutninger i enhver gitt situasjon (Strand, 2007).

Handlingsrom er nødvendig for at mellomledere skal kunne fungere som i rollen som leder (Baldersheim, Haug, & Øgård, 2021). Det å være i besittelse av eller å skape seg handlingsrom vil gi grobunn for å kunne holdes ansvarlig for oppnådde resultater eller løsningen av oppdrag (Baldersheim, Haug, & Øgård, 2021).

Handlingsrom er et sentralt tema innenfor organisasjons og ledelsesforskning. Men handlingsrom defineres svært ulikt. I 2007, så mente Strand at handlingsrom handler om muligheten til å fatte beslutninger i et krysningpunkt mellom ulike goder og onder (Strand, 2007). Nesten ti år senere mente Karp at handlingsrom kan ses på som en følelse. En følelse du kan være med på å forme selv (Karp, 2016). Fakta er at ditt handlingsrom defineres gjennom organisasjonskart, budsjett, teknologi, normer og regler, men det er opp til deg selv å finne din plass og påvirke ditt eget handlingsrom (Karp, 2016). Baldersheim & Co påpeker at handlingsrom og handlekraft ikke må forveksles. Det finnes ingen sammenheng mellom tildelt handlingsrom og utøvd handlekraft (Baldersheim, Haug, & Øgård, 2021).

Det er vanlig når ledere møtes å diskutere seg i mellom hvor stort eller lite handlingsrom de har. Det er vanlig å ønske seg et stort og vidt handlingsrom. Enkelte ledere vil påpeke at deres store handlingsrom gjør dem til mer betydningsfulle ledere. Mens et mer innsneveret handlingsrom kan bety mindre muligheter til å påvirke resultater (Lange & Bastesen, 2020).

Bastesen og Lange mener at en leders handlingsrom kan defineres av to faktorer:

1. Det handlingsrommet lederen er klar over.
2. Det handlingsrommet som aksepteres av dine undergitte og overordnede. Gjerne kalt omgivelser i sivil setting.

Hvis disse to faktorene har god overlapping, så vil handlingsrommet være relativt stort (Lange & Bastesen, 2020).

Det å opparbeide seg handlingsrom kan ta tid. Det å miste handlingsrom kan gå rasende raskt.

2.3.1 Formelt og uformelt handlingsrom

Handlingsrom kan deles i to, ikke til handling og rom, men til formelt handlingsrom og uformelt handlingsrom. Det formelle handlingsrommet er det målbare og definerte handlingsrommet (Baldersheim, Haug, & Øgård, 2021). Dette er gjerne det handlingsrommet som hører til en stillingsinstruks, en fullmakts matrise, grad eller tittel. Det formelle handlingsrommet formes på mange måter av to faktorer. Den ene faktoren er arbeidskrav og den andre er ulike føringer og bindinger. Bindingene kan vi kalle begrensninger og kommer som en følge av for eksempel hierarki, tildelt makt, tilgjengelige ressurser og normer (Karp, 2019). Hvis det i en organisasjon eksisterer mange regler, instruksjoner, føringer, normer og operasjonsprosedyrer så vil de kunne oppleves som begrensende i forhold til handlingsrom (Karp, 2019).

Handlingsrom kan defineres subjektiv. To ledere med i utgangspunktet likt definert handlingsrom vil subjektivt kunne oppfatte sine rammer helt ulikt. Dette kan skyldes at vi mennesker har ulikt tankesett. To definerte tankesett er fastlåst og vekstorientert (Dweck, 2006). Ved fastlåst tankesett, så vil man kunne definere at våre evner er medfødte og at det er vanskelig å utvikle oss selv. Dette blir som å banke barna dine og skylde på at du ble banket selv som barn. Mens med et vekstorientert tankesett så har man stor tro på at innsats og vilje vil kunne bidra til å utvikle oss selv både som mennesker og ledere (Dweck, 2006).

Tankesett bør også sees i sammenheng med offer eller aktør rolle:

2.3.2 Offer eller aktør rolle

Dersom vi har endt opp i en offerrolle så vil man ofte si til seg selv (Karp, 2016):

- Jeg har begrenset med handlingsrom.
- Dette kan umulig være mitt ansvar.
- Det for noen andre ta en beslutning på.
- Alltid skylde på omgivelsene, forutsetningene eller andre.
- Ofte kose seg med misnøye.

Men, har vi derimot endt opp i en aktør rolle, så vil vi tenke (Karp, 2016):

- Jeg har masse handlingsrom. Det er opp til meg å utnytte det.
- Jeg skal ta ansvar og utgjøre en forskjell for meg selv og bedriften.
- Det finnes alltid håp, åpninger og muligheter.
- Jeg tar beslutninger og jeg står ved dem, inntil forutsetningene endrer seg.

- Jeg har kontroll over egne følelser, tankesett og står til ansvar for mine egne handlinger.
- Kampene, de velger jeg selv. Jeg tørr å svelge kameler og jeg tørr å ta en kamp der hvor jeg finner det riktig og betydningsfullt. Men når en beslutning er tatt, så går jeg videre.

Dette med aktør og offerrolle handler på mange måter om å styre sin egen hverdag og sine egne følelser. Det å være en aktør kan være med å hjelpe deg som leder å oppnå suksess.

2.3.3 Handlingsrom og suksessfellen

Mange ledere oppnår suksess. Ofte så kan denne suksessen være med på å hindre oppnåelsen av ny suksess. Bastesen og Lange fant gjennom sin forskning mange eksempler på ledere som i stedet for å innovere seg selv, tenke nytt og skapende om seg selv og egen arbeidsplass, satte søkelys på hva som hadde gitt dem suksess tidligere. Det å sette søkelys på hva som tidligere har gitt resultater kan være et stort hinder i forhold til innovasjon og sette klare selvpålagte begrensninger innenfor handlingsrom. Dette kalles for å gå i suksessfellen (Lange & Bastesen, 2020).

Hvis man først har gått i fellen, så kan det være viktig å holde seg positiv.

2.4 Positiv psykologi

Positiv psykologi omhandler hvordan organisasjoner og mennesker kan blomstre, vokse og ha fremgang, være dynamiske og trivelige gjennom å identifisere de faktorer som høyner prestasjonene (Drønnen, 2020) (Lindseth, 2021).

Positiv psykologi handler om at vi gjennom å utøve positivt lederskap skal kunne slippe løs den enkelte menneskelige ressurs sitt iboende kunnskapsmessige potensial (Johannessen & Olsen, 2008) (Lindseth, 2020).

Positiv psykologi kan defineres som de forhold som medfører at enkelt individer, grupper eller organisasjoner trives sammen og eller fungerer bedre (Gable & Haidt, 2005). (Lindseth, 2020)

Norge er på vei fra å være et industrisamfunn til å bli et kunnskapssamfunn. Tidligere så var noen av de viktigste innsatsfaktorene i arbeidslivet styrke, seighet og utholdenhet. I dag vektlegges hjernekapasitet og tankekraft i mye større grad. Positiv psykologi fokuserer på at vi gjennom positivt lederskap skal forløse den enkelte medarbeider sitt kunnskapsmessige

potensial (Johannessen & Olsen, 2008). Positiv psykologi tar også for seg dagens unge arbeidstagere, den såkalte generasjon Y og hvorledes vi skal kunne håndtere det kreative mangfoldet de bringer med seg (Adriaenssen, Adriaenssen, & Johanessen, 2017). Hvis vi nytter oss av positiv psykologi som ledere så skal vi kunne fremme positivt arbeidsmiljø som danner grobunn for utvikling av positive relasjoner og nettverk både innad og utad av organisasjonen (Adriaenssen, Adriaenssen, & Johanessen, 2017). Konkurransfordeler kan i dagens kunnskapssamfunn skapes gjennom kunnskap og ikke materielle ressurser (Johannessen & Olsen, 2008). Positiv psykologi anvendt av ledere vil kunne fremme mestring som igjen gir økt utholdenhet, en ansatt som tårr å si ifra og er selvdisiplinert. Ansatte med god selvdisiplin er gjerne en ansatt som møter opp til rett tid, er et godt ansikt utad bedriften og som styrer sin egen hverdag til det beste for organisasjonen. En slik medarbeider vil kunne tilskrives gode holdninger og med entusiasme som igjen vil gi seg utslag i forbedring av organisasjonens prestasjoner (Adriaenssen, Adriaenssen, & Johanessen, 2017). Positiv psykologi kan defineres som de forhold som gjør at enkelt mennesker, kohorter eller organisasjoner trives sammen og eller fungerer bedre (Gable & Haidt, 2005) (Lindseth, 2020). I motsatt ende av positivitet, finner vi blant annet uengasjerte medarbeidere.

Uengasjerte medarbeidere kobles til hele 37% høyere fravær og 18% lavere produktivitet (Drønne, 2020). Disse samme uengasjerte medarbeiderne er med på å bidra til hele 16% lavere fortjeneste (Seppala & Cameron, 2015) (Lindseth, 2021). For å unngå uengasjerte medarbeidere kan vi nytte positivt lederskap.

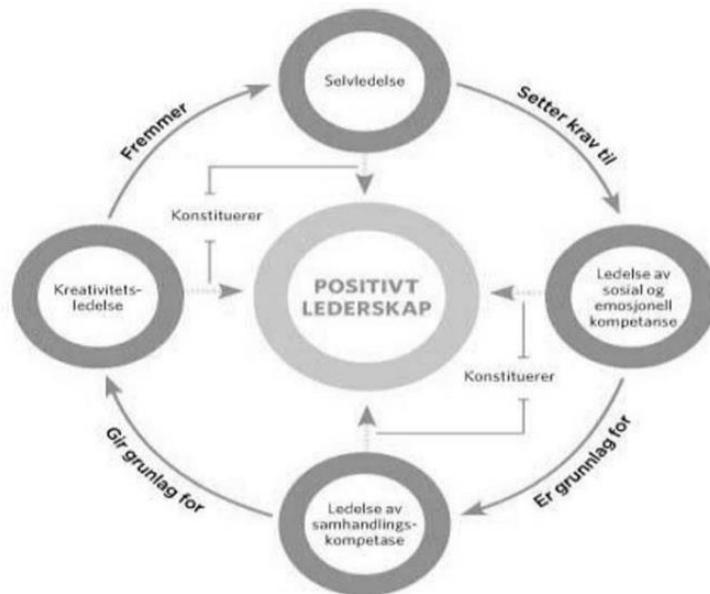
2.5 Positivt lederskap

Positivt lederskap handler om å tenke positivt. Det positive lederskapet kan defineres som ulike forhold og prosesser som medfører at enkelt mennesker, kohorter eller organisasjoner fungerer bedre sammen (Johannessen & Olsen, 2008). Denne definisjonen støttes av Ramdas og Harold (2018) som i sin forskning hevder at positivt lederskap medfører mer energi, fornøydhet, tillit, makt og engasjement blant de ansatte. Dette igjen skaper effektive og fungerede organisasjoner (Ramdas & Harold, 2018) (Lindseth, 2021).

Kirkhaug mener positivt lederskap handler om å slippe fri den skjulte motivasjonen og de mulige resursene som ligger gjemt hos enhver ansatt (Kirkhaug, 2019).

Positivt lederskap omhandler positiv tenking, positiv psykologi så vel som systemtenkning. Det positive lederskapet kan defineres som de forhold og prosesser som gjør at individer,

grupper eller organisasjoner fungerer bedre (Johannessen & Olsen, 2008). Denne definisjonen støttes av Ramdas og Harold (2018) som i sin forskning påpeker at positivt lederskap fører til mer energi, tilfredstillelse, tillit, bemyndig gjørelse og engasjement blant medarbeidere. Dette fører igjen til effektive og velfungerende organisasjoner (Ramdas & Harold, 2018) (Lindseth, 2020).



Figur 3 Positivt lederskap (Johannessen & Olsen, 2017)

Som vi ser av figuren over, så ligger det mange ulike aspekter tilknyttet begrepet positivt lederskap. For å forstå viktigheten av denne modellen, så krever det at vi forstår at menneskers indre motivasjon kan komme gjennom interessante arbeidsoppgaver (Kirkhaug, 2019). Interessante arbeidsoppgaver kan fremmes gjennom at vi gir tillit, leder på kreativitet og dermed fremmer selvledelse som igjen gir mestringsfølelse, frigjøring av kreativitet og kontroll over egen hverdag (Johannessen & Olsen, 2008). Positivt lederskap søker å omfavne hovedelementene i kunnskapssamfunnet hvor det utover selvledelse og kreativitet, søkes å lede på åpne og tillitspregede relasjoner, herunder samhandlingskompetanse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse (Johannessen & Olsen, 2008). Det handler om å forløse motivasjonen og de skjulte ressursene som ligger iboende i enhver medarbeider (Kirkhaug, 2019) (Lindseth, 2020).

2.5.1 Selvledelse

De unge nye i arbeidslivet, de som har startet å jobbe de siste årene, er litt annerledes sammenlignet med de eldre menneskelige ressursene. Dagens generasjon er opptatt av å få

styre hverdagen sin selv, påvirke, være kreative fleksibilitet og at arbeidet skal gi mening (Drønnen, 2020). Stort sett alle ansatte ønsker å gjøre en forskjell, men de færreste blir rådspurt (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Harter og Co påpeker også at hele 18% av den globale arbeidsstokken er aktivt uengasjerte i sitt arbeid og sine arbeidsplasser, mens 67% bare ikke er engasjerte. Funnene til Harter og Co kan forklares med O`Donnell sine oppdagelser i 2018, hvor hun fant ut at hele 70% av den globale arbeidsstokken hater sine jobber (O`Donnell, 2018). Da er det godt å vite at vi i Norge var forutseende og startet med utprøving av selvledelse allerede på 1960-tallet (Gulowsen, 1971). Selvledelse som vitenskapelig internasjonalt begrep oppstod først i 1980-årene og da som en videreutvikling av begrepet selvstyring (Kirkhaug, 2019). Selvledelse sees på av enkelte som en del av transformasjonsledelse og omhandler det å forstå seg selv, være interessert i videreutdanning og selvutvikling, relasjonsbygging og autentisert. (Crossan, Vera, & Len, 2008).

Karp mener at selvledelse handler om å skape rom i hverdagen for å ta vare på seg selv, medarbeiderne, samfunnet samtidig som du leder andre til å lede seg selv (Karp, 2019). Johannessen og Olsen hevder at selvledelse er et sett med verktøy, ferdigheter og handlingsmønstre som vi kan nytte for å organisere eget hverdag mot det å nå mål (Johannessen & Olsen, 2008). Det å være mentalt påskrudd i forhold til det å lede seg selv øker sannsynligheten for at man håndterer utfordringer og øker produktiviteten (Karp, 2016) (Lindseth, 2021B).

Irmelin Drake trekker frem en definisjon som sier at selvledelse er en påvirkningsprosess som omhandler å få menneskelige ressurser til å lede og motivere seg selv, riktignok mot egne mål og ambisjoner (Drake, 2020). Mens en mer sosialistisk tilnærming sier at selvledelse handler om «den etiske bevisste innflytelsen hver enkelt utøver på sine tanker, følelser og atferd for å styrke seg selv og sin samhandling med andre» (Amundsen, 2019) (Lindseth, 2021B).

Bedrifter som opererer med stor grad av selvledelse har gjennom studier bevisst at de har fornøyde og trofaste kunder og klarer seg bedre gjennom kriser enn andre sammenlignbare bedrifter som kjører på med mer tradisjonell ledelsesutøvelse (Drake, 2020). Mye indre motivasjon og eller kjennskap til for eksempel bonusordninger og eller andre ytre belønninger vil kunne drive en medarbeider til å selvstendig kunne utføre oppgaver i tråd med en bedrift sine mål og visjoner (Ryan & Deci, 2000). Selvledelse vil kunne frigjøre energi, kreativitet og kompetanse som igjen gir mer trivsel og økt produktivitet (Johannessen & Olsen, 2008) (Lindseth, 2021B).

Det er viktig å merke seg at det også finnes kritikk mot selvledelse. Den går på at selvledelse kun fungerer i organisasjoner som er stabile, forutsigbare og i harmoni. Mens det i de fleste bedrifter vil være et sterkt behov for en koordinerende leder (Kirkhaug, 2019) (Lindseth, 2021B).

Utøvelse av selvledelse krever forståelsen av oss selv.

2.5.2 Selvinnsikt

Selvinnsikt eller retttere sagt mangelen på dette kan medføre at vi mennesker er lite forbundet med vårt indre følelsesliv herunder tankesett som igjen vil påvirke vår adferd. Dette kan igjen medføre at vi ikke fremstår som voksne og trygge mennesker og lettere sårer andre (Karp, 2016). Evnen til å reflektere over andres tilbakemeldinger vil kunne øke graden av selvinnsikt. Binney og co beskriver hva en leder må forholde seg til i rammene av sine tre søyler: «Bygg relasjoner, forventninger og selvforståelse» (Binney, Williams, & Wilke, 2012). Drucker har valgt å definere seks spørsmål som bør besvares i forhold til selvinnsikt. Han mener at disse er avgjørende for å lykkes med selvledelse (Drucker, 2004) (Lindseth, 2021B):

1. Hva er mine styrker?
2. Hvorledes er mine prestasjoner?
3. Hva står jeg for og hva er mine verdier?
4. Hva ligger for meg?
5. Hva kan jeg bidra med?
6. Hvorledes ta ansvar for mine relasjoner?

Selvinnsikt handler om å ha en dypere forståelse av seg selv. Det handler ikke bare om svakheter og styrker. Men også om hvordan du tar til deg læring, hvordan du samarbeider og ikke minst hvilket verdigrunnlag du besitter (Drucker, 2005) (Lindseth, 2021).

Binney og co skriver om ledelse. De fordeler lederskap på tre søyler. Den tredje og siste søylen omhandler å få og gi hjelp («Get help»). Men burde omformuleres til «know yourself». (Binney, Williams, & Wilke, 2012). En leder må kjenne sine sterke og svake sider. Vite hva som driver dem fremover og hvordan de påvirker andre (Binney, Williams, & Wilke, 2012). Ledere som kjenner seg selv greier oftere å håndtere oppdukkende situasjoner. Dette fordi de gjennom selvinnsikt kjenner seg selv (Karp, 2019). Det at du som menneske ikke er perfekt gjør deg bare mer interessant (Binney, Williams, & Wilke, 2012). Ha respekt for dine indre demoner og

erkjenn at du ikke kan alt, på denne måten vet du når du skal spørre om hjelp. Ha dyp forståelse for egne livserfaringer og hvordan de kan utnyttes. Ta vare på deg selv (Binney, Williams, & Wilke, 2012). Hvis du ikke har orden på deg selv og eget liv, så vil det være utfordrende å lede andre. Selvledelse er essensielt og supplert med gode rutiner så vil du oppnå mestring (Karp, 2019). Ved å være mer mestringsorientert, så vil du bevege deg bort fra dets motpol som er hjelpeløshet (Karp, 2019). Ved å inkludere andre i prosjekter og å støtte dem kan du få prososial motivasjon (Binney, Williams, & Wilke, 2012). Støtter du andre, så vil de støtte deg. Bryr du deg om andre, så vil de bry seg om deg. Fokuset på fellesskap er viktig og effektive organisasjoner består av mennesker som bryr seg om hverandre (Mintzberg, 2013) (Lindseth, 2020).

2.5.3 Ledelse av emosjoner

Positivt lederskap handler om å hente frem den enkelte medarbeiders kompetanse, kreativitet og ikke minst å frigjøre all den energi som måtte finnes hos den enkelte (Johannessen & Olsen, 2008). Det handler på mange måter om å akseptere at hele mennesket er vårt ansvar som ledere. Det handler om å vise omsorg og å ta vare på våre menn og kvinner. Akseptere at et hvert menneske har behov for trygghet, stabilitet og bli akseptert for den han eller hun er på et slikt vis at det bygger mestring og motstandsdyktighet (Adriaenssen, Adriaenssen, & Johannesssen, 2017) (Lindseth, 2020).

Det å skulle lede hele mennesker, krever at vi utviser integritet, at vi er mentalt stabile og interesserer oss for andre mennesker. Vi må kjenne oss selv og våre indre demoner (Binney, Williams, & Wilke, 2012). Vi må tørre å være åpne, ærlige og utvise gjensidig tillit og respekt. For å mestre dette fullt og helt så må vi være troverdige. Troverdige over tid er vi først når vi opptrer i rollen som oss selv (Cunliffe, 2014). Å lede på emosjoner kan ses på som verdibasert ledelse eller pastoralt lederskap (Kirkhaug, 2019) (Lindseth, 2020).

Vi mennesker har følelser også kalt emosjoner. Hvis emosjonene holdes positive, så vil det bidra til at negative emosjoner holdes på avstand og at vi bygger opp motstandsdyktighet mot negative tanker og holdninger. Positive og fornøyde arbeidstagere er gull verd både i forhold til omsetning og trivsel (Drønnen, 2020). En undersøkelse blant ansatte på helseklubber konkluderte med at for de fleste ansatte så er det helt avgjørende å føle seg sett og støttet, dette er avgjørende sett i forhold til deres arbeidsinnsats (Woo & Chelladurai, 2012).

Dersom vi holder emosjonene våre positive, så vil det kunne bidra til at vi er mer oppmerksomme, mer kreative og kapable til å forbedre våre tankeprosesser. Altså potensielt et utvidet sinn og en forbedret mental kapasitet (Cohn & Fredrickson, 2009). Våre følelser kan også kobles til biologiske reaksjoner i kroppen vår. Positive emosjoner kan assosieres med lavere blodtrykk, mindre sjanse for depresjoner, færre forkjølelser og bedre nattesøvn (Fredrickson, 2011).

2.5.4 Verdier

Verdier er bevisste eller ubevisste overbevisninger om hva vi oppfatter som galt eller rett, moralsk eller umoralsk (Kirkhaug, 2019). Forsvaret sitt verdigrunnlag er satt sammen og består av verdiene respekt, ansvar og mot (Forsvaret, 2020) (Lindseth, 2020).

Respekt forstås som selvrespekt, respekt for sjefer, underordnede, sideordnede så vel som for kjønn, etnisitet, legning og religiøs overbevisning. Når en beslutning er tatt skal den respekteres (Forsvaret, 2020) (Lindseth, 2020).

Ansvar omhandler selvledelse, tillit, lojalitet og omsorg. Du skal være ditt ansvar bevisst som representant for nasjonens kraftigste maktmiddel. Du skal løse ditt oppdrag og ta vare på dine menn og kvinner (Forsvaret, 2020) (Lindseth, 2020).

Verdien mot handler om det å utvise god dømmekraft, kjenne seg selv og egne svakheter og styrker. Representanter fra Forsvaret er forventet å sette andres sikkerhet foran sin egen trygghet. Men også evne og vilje til å vise initiativ, handlekraft og viljestyrke (Forsvaret, 2020). Verdier er viktige og må ses på som supplement der hvor regler ikke er dekkende ei heller strekker til (Lindseth, 2020).

Verdier er bevisste eller ubevisste overbevisninger om hva som er rett og galt, moralsk eller umoralsk (Kirkhaug, 2019). Viktige verdier innenfor positivt lederskap kan være ærlighet, ordentlighet, ydmykhet, gjensidig respekt, verdighet, ansvar, mot og omsorg. Vårt personlige verdigrunnlag kan ses på som primærkilden til personlig motivasjonsstrategi (Johannessen & Olsen, 2008). Verdier kan ses på som elementer innenfor etikk. Verdier omhandler våre overbevisninger i forhold til hva som er rett eller galt. De kan ses på som mentale rettesnorer og ligger til grunn for hvordan mennesker opptrer og hvordan de prioriterer (Kirkhaug, 2019). I mange organisasjoner blant annet i Forsvaret nyttes verdier som redskaper både som rettesnor for ledere, men også for i gitte situasjoner å kunne erstatte ledelses plikter og funksjoner, som erstatning og eller supplement til regler (Kirkhaug, 2019).

2.5.5 Regler

Forsvaret er en hierarkisk organisasjon med mange regler innenfor alle fagfelt. Innenfor ledelse så er reglene rolle, ansvar og myndighet en rettesnor enhver befalingsmann plikter å rette seg inn etter.

Rolle handler om å være en rollemodell som er et forbilde for sine undergitte og omgivelsene. En rollemodell som setter nasjonens interesser og felleskapets verdier foran sine egne. En rollemodell som er tro mot Forsvarets verdier respekt, ansvar og mot, men samtidig også er tro mot sine egne verdier og grunnholdninger (Kristoffersen, 2020).

Ansvar omhandler det å ta ansvar for egen læring og utvikling innenfor ledelsesfaget. Det handler om å videreutvikle seg selv gjennom å ha kjennskap til de nødvendige verktøy og tiltak som finnes tilgjengelig. Enhver leder i Forsvaret har ansvaret for å utvikle seg selv, sine undergitte og sine medarbeidere innenfor fagfeltet ledelse, innenfor rammene av Forsvarets verdigrunnlag (Respekt, ansvar og mot) og Forsvarets grunnsyn på ledelse (Kristoffersen, 2020).

Myndighet er den myndighet du er gitt i tråd av din stilling og tilhørende stillingsbeskrivelse. Men myndighet er også noe som tilfaller din grad, dine fullmakter med viktigst dine undergittes og samfunnets forventninger til deg som befalingsmann eller kvinne i forhold til det å utvise ansvar og mot (Kristoffersen, 2020).

I organisasjoner med lite regler kan det herske noen grad av kaos. Mens i ekstremt regelstyrte organisasjoner vil de ansatte kunne føle seg kneblet (Kirkhaug, 2019). Det handler om å finne den optimaliserte bruken av regler. Det må være nok regler til at det eksisterer styring og ro i organisasjonen, men samtidig må reglene være utformet slik at de gir støtte og rom for frihet (Kirkhaug, 2019). Regler må også forstås som standard operasjons prosedyrer. Regler tjener en hensikt av å lette lederens arbeidshverdag, men også det å hjemle bruk av normativ makt (Kirkhaug, 2019)(Lindseth, 2020).

Regler er ofte forbundet med store byråkratiske organisasjoner og ses på som en tradisjonell metode for beslutningsadferd (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Regler kan være for rigide, de kan sågar være effektive hindre og dermed stå i veien for både læring, innovasjon og kreativitet (Kirkhaug, 2019) (Lindseth, 2020).

2.5.6 Kreativitet

Kreativitet handler om å tenke annerledes, å utforske, å tørre og utfordre de allerede etablerte sannferdigheter, å prøve ut og kanskje til og med om å være litt vågal. Kreativitet kan ses på som det første steget i en prosess tilknyttet innovasjon. Kreativitet og ordet visjonær hører sammen. Det å være fantasifull er også tilknyttet kreativitet (Johannessen & Olsen, 2008) (Lindseth, 2020).

Kreativitet kan være medfødt og omhandler evnen til å kunne fantasere og se for seg nye ting og herunder kunne utvikle nye ideer. Men for oss som ikke føler oss så kreative, så er trøsten den at kreativitet kan utvikles gjennom trening og praksis (Lerdahl, 2007)

2.5.7 Tillit

Tillit er et forutsetning for at en leder skal kunne være et forbilde for sine undergitte. En forutsetning for å kunne fungere som instruktør og tilrettelegger for sine ansatte uten å måtte ty til vold og rå makt (Julsrud, 2018).

Tillit kan forstås som det at mennesker med en etablert relasjon stoler på hverandre (Kirkhaug, 2019). Tillit er, satt i forbindelse med lederskap like viktig eller på tilsvarende linje som teknologi, budsjett og miljøperspektivet (Kirkhaug, 2019).

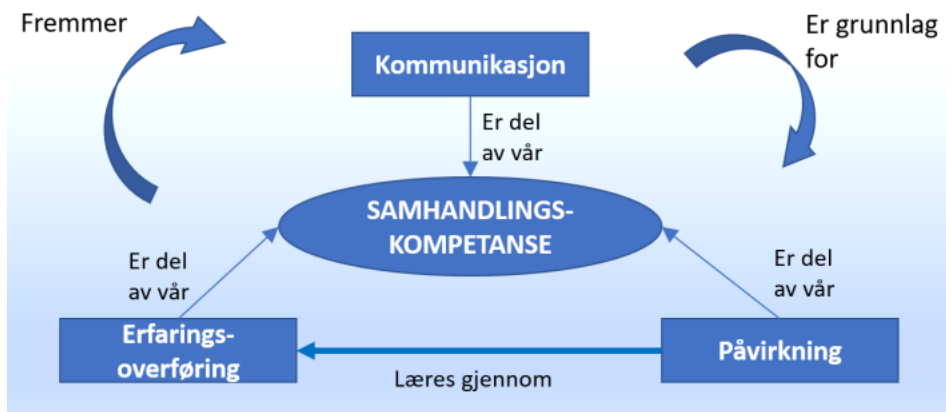
Tillit er noe som synes enkelt å oppnå. Men samtidig veldig lett å miste. I Forsvaret forventes det i mange kontekster at man opptrer med stram holdning, tydelig kommunikasjon og konsekvente handlinger. Samtidig har vi ikke en kultur i Norge for tydelige og konsekvente ledere. Det kan derfor være utfordrende å beholde tilliten samtidig som man søker å utøve makt for å legitimere sin egen rolle (Karp, 2019). I Forsvaret er denne balansegangen mellom tillit og makt helt avgjørende, da det vil kunne oppstå situasjoner hvor man er avhengig av sine understattes villighet til å ofre liv og helse uten, noe som vil være tilnærmet umulig å oppnå uten tillit (Kirkhaug, 2019).

2.5.8 Ledelse som tjenerfunksjon

Det å jobbe i Forsvaret beskrives av mange som det å jobbe for og tro på noe som er større enn seg selv. På samme måte kan vi beskrive ledelse som tjenerfunksjoner. Det handler om at vi som ledere skal se på våre medarbeidere som noe større enn oss selv. Vi som ledere skal tjene våre medarbeidere. Vi skal sette dem og organisasjonen foran oss selv. Det handler om at vi som er ledere må se på våre undergitte som viktigere brikker enn oss selv i det store puslespillet. Det handler om å snakke om hva vi har utrettet ikke hva jeg som leder har fått til.

Enkelt forklart så må vi evne å avdekke våre medarbeideres behov både som menneskelige ressurser i organisasjonen, men også på det mellommenneskelige plan. Vi må deretter søke å dekke deres behov, bygge dem opp, samtidig som vi støtter og veileder dem i riktig retning (Kirkhaug, 2019).

2.5.9 Samhandlingskompetanse



Figur 4: Samhandlingskompetanse (Johannessen & Olsen, 2008).

Samhandlingskompetanse kan ses på som interaksjoner med andre mennesker, kohorter eller organisasjoner utover formell kommunikasjon. Sosialt og profesjonelt samspill som ikke er styrt av hierarkiske skillelinjer (Johannessen & Olsen, 2008) (Lindseth, 2020).

Organisasjoner må selv i dagen situasjon forstås som helhetlige, samstemte og sosiale konstruksjoner (Scott & Davis, 2007). Effektivitet og kvalitet omhandler ikke bare hvor raskt leveransen kommer frem eller hvor bra eller dårlig objektet som leveres er, men også sosiale ferdigheter som holdninger og adferd hos den som fysisk utfører leveransen (Kirkhaug, 2019). Sosiale ferdigheter relatert til samhandlingskompetanse er kommunikasjon, evne til å påvirke andre og erfaringsoverføring (Johannessen & Olsen, 2008)(Lindseth, 2020)..

I dagens Covid-19 samfunn skapes nye arbeidsformer, vi jobber mer på hjemmekontor og tar i bruk digitale medier for å få jobben gjort og for å få kommunisert med hverandre. Lederne må likevel se den enkeltes jobbtilfredshet, motivasjon og progresjon (Kirkhaug, 2019) (Lindseth, 2020).

Samhandlingskompetanse handler om relasjoner. Relasjonsbygging både innad og utad organisasjonen. Det handler om at vi som ledere må søke å drive påvirkning gjennom relasjonsledelse. Det beskrives som utfordrende da vi som ledere både må kunne mye om oss

selv, men ikke minst kjenne oss selv for å kunne etablere gode relasjoner til våre medarbeidere og dermed kunne utøve påvirkning (Spurkeland, 2004) (Lindseth, 2020).

2.5.10 Organisatoriske betingelser for utøvelse av positiv ledelse

Det å utøve positivt lederskap forutsetter at du er i takt med omgivelsene og husker på at du skal påvirke, men også vil bli påvirket av (Kirkhaug, 2019). For å kunne påvirke, må man forstå hvilke betingelser som ligger til grunn. Størrelse, kompetanse, grupper, fagforeninger, ansettelsesforhold og sektor er noen av disse (Lindseth, 2020).

En av de viktigste betingelsene er organisasjonens størrelse og type som sier noe om kontrollspennet til leder. I krevende sosiale og akademiske organisasjoner forventes det at leder kan håndtere seks til åtte mennesker. Mens det i mer rutine pregede bedrifter for eksempel industriell rullebånd produksjon forventes et kontrollspenn på opptil 100 mennesker (Kirkhaug, 2019). Det handler uansett om å komme nær dine medarbeidere (Lindseth, 2020).

Profesjonalisering av arbeidslivet medfører også nye utfordringer for lederne. Samfunnet bugner i dag nærmest over av mennesker med fagbrev, bachelor grader og sågar mastergrader. Disse profesjonelle arbeidstagerne stiller høyere krav og forventninger til lederne, da de forventer at leder også er profesjonell (Kirkhaug, 2019). Profesjonelle har dog ofte samme behov for omsorg og faglige diskusjoner som ikke faglærte (Lindseth, 2020).

Kohorter dannes i dagens samfunn som en følge av Covid-19, men faggrupper og eller prosjektgrupper både midlertidige og permanente er helt vanlige i arbeidslivet i dag. Disse gruppene kan utvikle egne normer og standarder for adferd, samt å ivareta sosiale behov innad. De kan gjøre leder overflødig (Kirkhaug, 2019) (Lindseth, 2020).

Fagforeninger har relativt stor makt og påvirkningskraft i det norske arbeidslivet. De kan noen ganger ivareta den enkeltes trygghetsbehov. De kan også utgjøre en maktbase i organisasjoner (Kirkhaug, 2019) (Lindseth, 2020).

Engasjementsforhold. I en organisasjon kan noen være fast ansatte, noen på lengre kontrakter, mens andre på kortere kontrakter. Enkelte kan sågar være prosjektansatte fra et vikarbyrå (Kirkhaug, 2019). Forsvaret nytter bla ansettelsesforholdene fast til 60 år, fast til 35 år, midlertidig tilsatt (inntil 3 år), men har også personell inne til førstegangstjeneste (6-18 mnd.) og prosjektansatte. Mens største delen av Forsvaret består av mobiliseringsdisponert personell som er tilstedeværende del av organisasjonen i inntil 14 dager per år (Lindseth, 2020).

Sektorer som ofte skilles på er offentlig, frivillig og privat. Lederskap i disse utøves nokså likt da ledere flyter mellom de private og det offentlige. Men rammebetingelsene er ulike. Det hevdes å være størst behov for ledelse i det offentlige, men her er lederne nokså begrenset på grunn av politisk styring, lovgivning og avtaleverk (Kirkhaug, 2019) (Lindseth, 2020).

2.5.11 Kulturelle betingelser for utøvelse av positivt lederskap i organisasjoner

Kultur kan forstås som et system sammensatt av hva vi tenker og hvorledes vi opptrer (Bunge, 1998). En sterk og støttende kultur ses på som en viktig betingelse for å bygge blant annet tillit (Kirkhaug, 2019). I kulturelle betingelser så, ligger artefakter, verdier, normer, opptreden og grunnleggende antagelser (Lindseth, 2020).

Artefakter er de synlige uttrykk for kultur, så som uniformer, bygninger, skrifter, språk og ikke minst oppførsel og opptreden (Jacobsen & Thorsvik, 2019). For eksempel så nytter banker og forsikringsselskaper veldig ofte store solide bygg nettopp for å signalisere trygghet og soliditet. Forsvaret og politiet nytter uniformer for å signalisere ordentlighet og ryddighet (Lindseth, 2020).

Grunnleggende antagelser går på at enkelte kan være fastlåst, bevisst eller ubevisst i hvordan omgivelsene skal forstås. Dette kan gå på oppfatninger av kollegaer, kunder, eiere og så videre (Lindseth, 2020).

Normer forbindes med virkemidler som ikke er formelle (Kirkhaug, 2019). Normer i Forsvaret er hilseplikt, ulike kodekser og de forventninger som stilles til høflig og korrekt opptreden. Etikk, religion, formål, visjoner, mål og hensikt kan også kobles til normer og normativ makt (Kirkhaug, 2019) (Lindseth, 2020).

2.5.12 Mål, delmål og formål

Mål er en konkret leveranse som skal være ferdig på et gitt tidspunkt med gitt kvalitet og kvantitet. Kan også være en tilstand som søkes nådd i forbindelse med for eksempel kultur. Et mål kan også være et ønsket ambisjonsnivå, for meg er det å fullføre en mastergrad et mål. Idrettsutøvere kan også ha som mål at de kontant skal bli bedre, altså kan det finnes mål uten en klar definert slutttilstand. Krav til mål er uansett at de skal være målbare, forståelige og oppnåelige. Mål kan deles opp i tre ulike deler. Delmål, leveransemål og formål (Kirkhaug, 2019) (Lindseth, 2020).

Delmål beskriver hvordan vi skal gå frem. Hvilke strategier og metoder vi skal anvende for å nå det målet vi har satt oss. Delmål kan også ses på som virkemidler eller milepæler på vei mot det overordnede målet (Kirkhaug, 2019) (Lindseth, 2020).

Leveransemål også kalt prosjektmål omhandler hva prosessen eller prosjektet skal levere av konkret verdi. Dette kan være for eksempel konsepter, teknologier eller et helt nytt prosjekt (Kirkhaug, 2019) (Lindseth, 2020).

Formål og eller effektmål beskriver hvorfor noe skal gjøres. Hva effektene av leveransen skal være, hvilke behov vi skal imøtekomme eventuelt hva som skal oppnås for hvem. Formål er det som legitimerer virksomheten og kobler brukerne direkte til organisasjonens funksjoner og daglige virksomhet (Kirkhaug, 2019) (Lindseth, 2020).

2.5.13 Positivt lederskap og økonomi

Positivt lederskap kan bidra til redusert turnover, altså at mennesker velger å være trofaste og lojale til den bedriften de jobber i. Det å anskaffe en ny medarbeider for å erstatte den som slutter koster cirka 20% av omsetningen til den medarbeideren som slutter (Drønnen, 2020).

Positiv ledelse på arbeidsplassen medfører ikke bare at produktiviteten går opp, men det vil også høyne kvaliteten i produksjonen, bidra til innovasjon, kundetilfredshet, samt øke både fortjenesten og stå tiden til den enkelte ansatte (Cameron, 2012).

3.0 Metode

Så langt har jeg gjennom en innledning forsøkt å skape interesse for min lille studie. Deretter har jeg søkt å danne et teoretisk grunnlag basert på relevant internasjonal og nasjonal forskning. Videre skal vi se på metoden som er nyttet i skapelsen av denne studien. Herunder hvorledes jeg har forsøkt å oppnå svar på problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene. Vi skal se på hvordan innsamlingen av data er utført. Herunder også seleksjon av aktuelle informanter, samt validitet, reliabilitet og andre eventuelle utfordringer tilknyttet denne studien. Avgrensninger og forsøk på å forklare forskningsdesignet skal vi også innom. Kilde til teorien i metode delen av denne oppgaven vil i all hovedsak være hentet fra boken «Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag» (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Men jeg vil også støtte meg på den lettleste, svenske boken: «Forskningsprosessen» (Olson & Sørensen, 2003) (Lindseth, 2021).

3.1 Samfunnsvitenskap

Denne besvarelsen vil nytte seg av samfunnsvitenskapelig metode. En metode som er opptatt av grundighet, systematikk og åpenhet. Metoden har på mange måter brakt meg nærmere målet med å få svar på min problemstilling og mine forskningsspørsmål (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020).

Det er få om noen tidligere som har forsket på mellomledere i Forsvaret opp mot positivt lederskap. Dette medfører at det finnes lite helt konkret empiri omkring min valgte tematikk. Kvantitativ metode ble valgt bort, til tross for at det kunne vært særdeles utfordrende og interessant. Men jeg tror ikke min valgte problemstilling ei heller mine forskningsspørsmål egner seg spesielt godt for kvantifisering. Kvalitativ metode fremstår som et særlig riktig valg når det skal forskes på et tema som det ikke er forsket spesifikt på tidligere. Kvalitativ metode er også den best egnede dersom man er interessert i mennesker, hva de tenker og hvorfor de handler slik som de gjør. (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) (Lindseth, 2021).

3.2 Design

Designet mitt har også tatt hensyn til at jeg har utforsket det jeg mener og tror er nytt terreng. I den forbindelse så har det vært naturlig å kjøre et eksplorativt design, i den hensikt å prøve å utforske dette nye området uten å ha for restriktive føringer på meg selv. Fordelen med eksplorativt design er at det gir rom for å endre retning underveis, forutsatt at det kommer frem ny informasjon (Ghauri, Grønnhaug, & Strange, 2010). Et eksplorerende design sett i forhold til kvalitativ metode vil handle om å søke en dypere forståelse av ulike fenomener eller tilfeller, gjerne gjennom intervjuer bestående av åpne spørsmål (Olson & Sørensen, 2003). Jeg gikk inn i denne studien med åpent sinn og mener derfor at det var riktig å ha en eksplorativ tilnærming (Lindseth, 2021).

For meg har denne studien handlet om å forsøke å forstå handlingsrommet til mellomledere i Forsvaret sett i forhold til positivt lederskap, dernest å forsøke å beskrive det i den hensikt å skape en forståelse. Dette har gitt meg rom for å få en dypere innsikt og dermed kanskje også å kunne skape noen hypoteser omkring sammenhenger på nokså generell basis opp mot problemstillingen (Lindseth, 2021).

3.2 Forskningsdesign

Mitt forskningsdesign er søkt utformet som en casestudie. En case kommer fra det latinske casus som vi igjen kan oversette til et tilfelle eller enda enklere en sak (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). En casestudie handler om å studere noe spesifikt. Det handler om å samle mest mulig data om et og samme tema i den hensikt å forsøke å beskrive, forklare, oppfatte og vurdere det. Med andre ord så handler et casestudium ofte om å se på få studieenheter, men tillater at det ses på et større antall årsaksfaktorer også kalt variabler. Med andre ord så kan vi også si at en casestudie handler om å undersøke et tilfelle i dybden, ute i den virkelige verden, mens det pågår (Yin, 2014) (Lindseth, 2021).

Jeg har utformet en problemstilling som er det spesifikke jeg har studert:

«Har mellomledere i Forsvaret handlingsrom til å utøve positivt lederskap?»

Gjennom en nokså omfattende prosess utviklet jeg noen forskningsspørsmål som jeg har nyttet for å prøve å forstå, oppfatte, forklare og for å kunne vurdere problemstillingen. Jeg har benyttet relativt få, men forhåpentligvis gode informanter som jeg har intervjuet i den hensikt å få mest mulig informasjon fra dem om tilfellet. Dette har gitt meg store mengder data som jeg har søkt å tolke eller å analysere etter beste evne. I mitt tilfelle så omhandler casestudien å studere handlingsrommet til mellomledere i Forsvaret i forhold til positivt lederskap i Forsvaret. Dette er en problemstilling det synes å være forsket lite på. Casestudier er spesielt godt egnet for å skape forståelse, og å få dypere innsikt i kompliserte utfordringer som det er forsket lite på (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) (Lindseth, 2021).

Casestudier er egnet når det skal studeres på en enkelt person en kohort eller et tilfelle (Olson & Sørensen, 2003). Min gruppe er mellomledere i Forsvaret. Tilfellet mitt er handlingsrom i forhold til positivt lederskap. En annen stor fordel med å velge casestudie er at man ikke er låst i tid. Men kan studere fortid, nåtid og fremtid (Olson & Sørensen, 2003). Dette gir åpning for å finne ut om ting som tidligere har vært uklart kanskje oppfattes på en annen måte i nåtid eller forventes endret i fremtiden. En casestudie handler om å komme under overflaten. Finne det som ligger skjult nede på dypet og som kanskje aldri ville ha nådd overflaten om vi ikke begynte å dykke ned etter det. Min store fordel i forbindelse med denne studien er at jeg har en større eller mindre relasjon til alle informanter. Det vil dermed være gode muligheter for å relativt raskt komme inn på kjernen omkring problemstillingen. Jeg har sluppet å måtte bruke dyrebar tid på å bygge relasjoner fremfor å søke å hente ut mest mulig informasjon omkring problemstillingen (Lindseth, 2021).

Min studie er avgrenset i tid og rom. Da dette er en oppgave som skal leveres innenfor en gitt tidsfrist med et forventet innhold. Andre begrensninger tilknyttet denne studien og tilgang til informanter er at vi står midt oppe i en pandemi. Det at vi står midt oppe i en pandemi med strenge smittevernregler medfører at jeg ikke har kunne drevet observasjoner. Da jeg ikke har fått komme på bedriftsbesøk slikt som situasjonen har vært og var under hele den tilmålte tiden til datainnsamling. Men intervju er et godt alternativ, da det har vært enklere og mindre tidkrevende for å få frem meninger og eventuelle reaksjoner gjennom kroppsspråk og mimikk. Det har nok også vært enklere å gå i dybden i intervjuer kontra observasjoner (Lindseth, 2021).

Et siste og viktig argument for å velge nettopp case studie er at det er en spesielt egnet metode dersom problemstillingen inneholder et av ordene hva, hvordan eller hvorfor. Altså ord man naturlig setter et spørsmålstegn bak (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) (Lindseth, 2021).

Jeg har søkt å følge Yin sin beskrivelse av hvordan en casestudie bør forløpe (Yin, 2014) (Lindseth, 2021):

1. Problemstilling.
2. Teoretiske antagelser.
3. Analyseenheter.
4. Logisk lenke, type data og antagelser
5. Kriterium for å tolke funnene.

Han beskriver logisk nok at vi må starte med en problemstilling. Gjerne en problemstilling som inneholder enten et hva, hvorfor eller hvordan? Altså noe som omhandler forståelse av for eksempel et tilfelle. Videre så anbefales en slik formulering av problemstillingen fordi det vil forenkle analyse arbeidet når vi kommer til det stadiet av forskningsprosessen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) (Lindseth, 2021).

På mange måter så kan vi si at mine forskningsspørsmål egentlig var mine teoretiske antagelser som igjen dannet grunnlaget for problemstillingen og dermed også dette casedesignet. Men siden dette skulle være en eksplorativ undersøkelse så er det også riktig å si at studien hadde få eller er mangelfulle antagelser og at jeg var åpen på hva som kunne treffe meg underveis (Lindseth, 2021).

Noe av det som kjennetegner en casestudie er blant annet at det blir gjort gode forberedelser (Olson & Sørensen, 2003). Jeg utarbeidet en tids linjal som munnet ut i innlevering av studien mai 2022. Videre så utarbeidet jeg intervjuguide, tidsperiode for datainnsamling og andre milepæler underveis i studien min. Men en rekke faktorer som jobb, familie og ikke minst den pågående pandemien tvang frem endringer underveis. Ingen plan overlever første stridskontakt. Det gjorde ei heller min plan (Lindseth, 2021).

3.3.1 Fysiske semistrukturerte intervjuer

Planen min var fysiske tilstedeværende intervjuer. Men pandemien og dens tilhørende regler medførte at dette ble utfordrende. Et par av intervjuene måtte derfor gjennomføres via teams eller andre tilsvarende sosiale medier. Da var det veldig bra at relasjonene allerede var etablerte, da forskningen ved NTNU hevder at det er viktig at mest mulig kommunikasjon foregår ved fysisk tilstedeværelse (Karp, 2019). Jeg gjorde som følge av at dette var en casestudie og at den var begrenset i tid og rom også en avgrensning på antall informanter til et sted mellom fem og ti stykker. Men samtidig hadde jeg åpning for å gjennomføre både færre og flere dersom det underveis skulle vise seg nødvendig (Lindseth, 2021).

Intervju av typen semistrukturert ble benyttet. Jeg forberedte meg ved å lage en temaliste, fakta spørsmål, introduksjon spørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål og oppfølgingsspørsmål også kalt en intervjuguide (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Bruken av denne varierte litt fra intervju til intervju avhengig av flyten underveis. Men semistrukturert fordi at strukturen er nødvendig for å være sikker på at jeg fikk svar på de spørsmålene jeg ønsket å ha svar på, men også fordi at det skulle være mulig å sortere data på et fornuftig vis i etterkant av intervjuene. Delvis strukturert fordi jeg ønsket dialog for å få frem perspektiver og eller vinklinger som for streng struktur kunne ha forhindret. Dette skulle ikke være et avhør, men et intervju bestående av dels åpne spørsmål og mest mulighet dialog, hvor informantene hadde mulighet til å styre regien, litt selv. Dette tror jeg var viktig fordi tematikken engasjerte informantene da den implisitt berørte arbeidshverdagen til den enkelte (Lindseth, 2021).

Kun en informant av gangen ble intervjuet. Dette fordi at struktur ble enklere og at jeg tror sjansen for å komme mer i dybden var bedre. Jeg ville at intervjuet skal forløpe mest mulig som en samtale, bare med litt struktur og formål. En samtale som medførte at informantene følte seg komfortable og vel (Kvale & Brinkmann, 2015). Samtalen skulle være som en

dialog, med et godt samarbeidsklima hvor jeg var den lyttende part (Olson & Sørensen, 2003) (Lindseth, 2021).

Jeg var ute etter personlige individuelle erfaringer og meninger omkring problemstillingen og forskningsspørsmålene. Da er det gunstig å intervju bare en om gangen slik at eventuelle forstyrrelser eller påvirkninger unngås. Sted for gjennomføringen av det enkelte intervju ble bestemt av den enkelte informant, men jeg søkte å påvirke det i retning av et sted hvor vi fikk sitte uforstyrret uten ytre forstyrrende elementer eller påvirkninger av noe slag (Lindseth, 2021).

3.3.2 Utvelgelse av informanter

Det er flere forhold som ligger til grunn for utvelgelsen av informanter. Herunder hvor mange informanter trengte jeg? Hvorledes skulle disse selekteres? Når disse så var selektert, hvordan skal jeg få rekruttert dem med som informanter til min studie? (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) (Lindseth, 2021).

I forhold til antall informanter, så handler det her om populasjonen som skal undersøkes. Populasjon betyr på norsk befolkning og omhandler i forhold til min studie alle mellomledere i Forsvaret (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Maxwell hevder dog at kvalitativ forskning ikke nødvendigvis omhandler å generalisere en populasjon, men heller å forklare, analysere for deretter å beskrive et fenomen (Maxwell, 2013). Det eksakte antallet mellomledere i Forsvaret er gradert informasjon og vil dermed ikke presenteres her. Men sett i forhold til kvalitativ forskning så vil det her handle om å finne et utvalg av informanter som kan bringe meg så tett som mulig inn på målgruppen mellomledere i Forsvaret og deres opplevelse av fenomenet eller tilfellet også kalt problemstillingen som skal undersøkes. Vi kan si at det i min studie handlet om å skaffe mest mulig relevant, valid og reliabel informasjon fra en særdeles begrenset mengde mennesker, her kalt informanter. Hensiktsmessighet er altså det som var styrende. Det som skulle til for å besvare problemstillingen. Dette kalles for strategisk utvelgelse (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) (Lindseth, 2021).

Men som det resultatorienterte mennesket jeg er, så vil jeg ha et tall å forholde meg til. Hvor mange intervjuobjekter trengte jeg?

3.3.4 Antall informanter

I kvalitative studier så handler det ikke nødvendigvis om antall informanter. Men å få samlet nok data til å kunne svare på problemstillingen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Men det som anbefales er å ha nok informanter til at jeg på et gitt tidspunkt ikke mottok noen ny informasjon gjennom intervjuene. Dette kalles å oppnå et datametningspunkt (Glaser & Strauss, 1967). Fra enkelte hold hevdes det at så få som tre informanter er tilstrekkelig, så lenge de er relevante og sitter på tilstrekkelig med informasjon (Postholm & Jacobsen, 2011). Det finnes ingen øvre ei heller en nedre grense for antall informanter, men det godtas et lavere antall i studentprosjekter på grunn av tid og økonomi (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) (Lindseth, 2021).

Antallet informanter ble for min del også styrt av tid, koronaregler, min evne til å rekruttere, min analysekapasitet, men viktigst av alt, studiens behov for informasjon var det styrende. Jeg stoppet å intervju mennesker når det ikke lenger kom noen ny informasjon fra informantene og jeg følte jeg hadde maksimert datamengden jeg kunne håndtere (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). I min studie så jeg for meg at det muligens ville være tilstrekkelig å gjennomføre fem til ti intervjuer for å danne meg et generelt, men helhetlig bilde av problemstillingen. Jeg endte på fem intervjuer og herunder også fem informanter. Hvordan ble disse så selektert? (Lindseth, 2021).

3.3.5 Seleksjon av informanter

Den beste strategien for seleksjon sett i forhold til min studie ville mest sannsynlig være det Patton velger å kalle for kriteriebestemt utvelgelse (Patton, 2015). I min studie så ville jeg velge ut informanter som oppfylte bestemte kriterier. Herunder skulle de være eller ha vært mellomledere. De skulle ha tjenestegjort som mellom ledere i minimum to år, helst mer. Alder på informantene skulle være minimum 35 år og de skulle ha tjenestegjort totalt i mer, en tolv år i Forsvaret. Dette for å sikre at informasjonen jeg mottok var fra reelle erfaringer og ikke bare antagelser. De skulle inneha majors grad eller tilsvarende sersjantgrad. Av utdanning så skulle de ha krigsskole eller tilsvarende. Men disse menneskene vokser ikke på trær. Snittalderen for å slutte i Forsvaret er på cirka 28 år. Så hvorledes gikk jeg frem for å få rekruttert riktig personell til min enkle studie (Lindseth, 2021)?

3.3.6 Rekruttering av informanter

Jeg er heldig som har valgt å rekruttere informanter fra Forsvaret siden jeg har jobbet i den organisasjonen over nesten to tiår. Jeg har bygd meg opp et relativt stort nettverk av

bekjenskaper som jeg har en større eller mindre relasjon til. Jeg har også selv om jeg per tid jobber utenfor Forsvaret tilgang til systemer og dermed også personelloversikter og så videre gjennom at jeg fortsatt er mobiliserings disponert i Forsvarets krigsstruktur. Første del av en rekrutteringsprosess som går på identifisering av kandidater og fremskaffing av kontaktinformasjon (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) var dermed rimelig enkel og grei (Lindseth, 2021).

Videre så benyttet jeg meg av personlig rekruttering. Jeg kontaktet de aktuelle kandidatene selv, enten gjennom direkte kontakt der hvor det var hensiktsmessig og mulig i disse koronatider. Men først og fremst gjennom telefon og sosiale medier. Telefon for å avklare om den enkelte var interessert og hadde mulighet. Telefon er mer tidseffektivt en direkterekruttering (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Men også særdeles mye mer koronavennlig. Ulempen er at det er enklere å si nei via telefon en hvis jeg møtte den enkelte direkte. Dermed, risikerte jeg å måtte ringe til flere for å få tilstrekkelig med informanter. Telefonsamtalene ble fulgt opp med et informasjonsbrev (Lindseth, 2021). På grunn av litt for ivrige rekruttering, min tidsramme, varierende og uforutsigbare C-19 regler, oppnåelse av datametningspunkt og etter hvert overskridelse av mengde håndterbar data måtte jeg dessverre takke nei til nokså mange informanter.

3.3.7 Informasjonsbrev til informanter

Mine informanter ble på et forståelig vis informert, både skriftlig i forkant og muntlig før intervjuene startet. Jeg forklarte problemstillingen og formålet med studien, samt den planlagte metodikken. Studien innebærer ingen risiko, men deltagelsen skulle være frivillig og samtlige informanter kunne trekke seg både før, under og etter intervjuet uten noen form for negative konsekvenser for andre enn meg selv (Olson & Sørensen, 2003). Jeg laget et passe langt informasjonsskriv etter mal og føringer fra NSD. Informasjonsskrivet kan sees på som en form for studieinvitasjon hvor jeg forespurte den enkelte aktuelle kandidat om å delta i studien min. Invitasjonen ble formet som et relativt formelt brev, med mitt navn, telefonnummer og adresse. Denne invitasjonen ble også benyttet til å hente inn samtykke til deltagelse i min studie (Lindseth, 2021).

3.4 Dataanalyse

Dataanalyse er det vanskeligste og minst utviklede trinnet i en casestudie (Yin, 2014). Det finnes ingen standardiserte metoder for å komme i mål. Men jeg gjorde slik det anbefales på

det sterkeste og la en plan for hvorledes dataene skulle analyseres før innsamlingen fant sted (Yin, 2014). Noe av om ikke alle data ble naturlig nok prosessert og behandlet allerede, mens intervjuene pågikk (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) (Lindseth, 2021).

Intervjuene ble tatt opp med en opptakerenhet. En opptaker som gjør et helt vanlig taleopptak. Jeg gjorde også notater under intervjuene samt transkriberte intervjuene umiddelbart etter at de var gjennomførte. Transkriberings apper ble vurdert. Men disse er tilsynelatende ikke så gode på norsk ei heller spesielt grundige, nøyaktige, stabile og presise. Samt at det kan knyttes stor usikkerhet til hvor dataene egentlig blir lagret og hvem de er tilgjengelige for. (Lindseth, 2021).

Siden jeg kjørte semistrukturerte intervjuer, så måtte jeg ha en intervjuguide. Denne dannet utgangspunktet for kategorisering. Tanken var å kunne systematisere og sortere alle data under hvert spørsmål i intervjuguiden (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Dette ville kunne medført at jeg endte opp med for store kategorier og eller låste meg fast i forhåndsdefinerte kategorier. Koding var i liten grad planlagt til annet enn systematisering, men visste seg å være helt nødvendig. Et annet moment er at siden intervjuene var semistrukturerte og ga informantene rom for å ta litt regi selv, så oppnådde jeg kanskje at dypere svar kom på helt andre plasser i intervjuet en det intervjuguide tilsa, noe som igjen medførte behov for koding (Lindseth, 2021).

Koding fungerte som et systemiserings ledd i analysen av dataene. Jeg søkte å kjøre beskrivende koder først, men gikk over til mer tolkede koder som bidro til at jeg kunne kondensere, altså gå fra koder til noe som gir faktisk mening (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Jeg søkte å finne mønstre og ting som gikk igjen fra min datainnsamlingsenhet som er mellomledere i Forsvaret, men som samtidig også er min analyseenhet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Jeg søkte å analysere de meningene jeg fant opp mot mine teoretiske antakelser og fra eksisterende teori på området. Da en slik tilnærming bidro til orden, struktur og hjalp meg frem mot noe jeg selv anser som konkret (Lindseth, 2021).

3.4.1 Validitet

Validitet i forhold til studier handler om studiene er egnet til å gi svar på problemstillingen studien søker å finne svar på (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Det vil være avgjørende for denne studien at det er mulig å sette et likhetstegn mellom de funn som ble avdekket og den virkelige verden. Ingenting er antagelser eller oppkonstruert. Funn sees i

sammenheng med kontekst og kan spores tilbake til det teoretiske grunnlaget studien bygger på (Olson & Sørensen, 2003). Det er også avgjørende at studien er oversiktlig og strukturert, samt inneholder et visst akademisk språk, men samtidig holdes blottet for kompleksitet (Lindseth, 2021).

Jeg definerte at det er mellomledere jeg ønsket å snakke med. Videre definerte jeg at jeg ønsket å snakke med erfarne mellom ledere i Forsvaret. Fortrinnsvis med majorsgrad og med utdanning på krigsskolenivå. Covid-19 restriksjoner medførte at jeg måtte velge bort noen av de jeg ønsket å intervju. Men jeg fant gode erstattere. Jeg var fristet til å nytte mellomledere med mindre erfaring og lavere gradsnivå, men dette ville ha svekket validiteten til studien (Lindseth, 2021).

Andre momenter i forhold til validitet er de spørsmål jeg har stilt og de svar jeg har mottatt. Disse kaller jeg indikatorer. Men er de valide? Heldigvis er det også innenfor forskningens verden lov til å nytte sunn fornuft i analysen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Det er viktig å etterstrebe validitet, men samtidig ikke se på det som et absolutt mål, men heller et kvalitetskrav å etterstrebe (Lund, 1996) (Lindseth, 2021).

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet vil i kvalitative studier ofte omhandle nøyaktigheten til det måleinstrumentet som benyttes (Olson & Sørensen, 2003). Et eksempel kan være en stoppeklokke. For å sikre reliabiliteten så benytter man kanskje to stoppeklokker. I min kvalitative studie så er det jeg som er stoppeklokken. Det er blant annet min troverdighet, altså pålitelighet som forsker som det mulig kan settes spørsmålstegn ved (Lindseth, 2021).

Det som er veldig viktig i denne studien er at jeg forholder meg objektivt. Mine egne meninger må holdes helt utenfor. Jeg har etterstrebet og finne bekreftelser på mine funn i andre tilsvarende studier eller i teori for å sikre reliabilitet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). I de tilfeller jeg ikke har funnet bekreftelse i andre studier eller i teori, så har jeg diskutert med informantene i søken etter bekreftelse (Lindseth, 2021).

Jeg har i min studie relativt få informanter, noe som har gjort meg helt avhengig av at den enkelte informant har åpnet seg opp og gitt av seg selv uten å føle på eventuelle lojalitetsbindinger. Dette for å sikre påliteligheten på de data jeg har samlet inn. Det jeg har samlet inn må ha overførbar verdi fra studien og ut til den virkelige verden. utfordringer her

kan også bli et noe lavt antall informanter. Kanskje har dette medført et noe tynt grunnlag når det gjelder å trekke konklusjoner, sett opp mot problemstillingen (Lindseth, 2021).

En annen utfordring er at offiserer i Forsvaret ofte føler på en lojalitetsplikt ovenfor overordnede og Forsvaret generelt (Sørensen, 2013). Jeg kan ha risikert at enkelte informanter ikke har ytret det de faktisk mener. Men uttalt seg på et vis de selv mener er politisk korrekt for å sikre videre karriere vei. Men på den annen side, så har alle intervjuene foregått på tomannshånd, på nøytral grunn, uten noen form for overvåkning. Samt at jeg har garantert for at det ikke vil være mulig å identifisere noen av informantene i ettertid. Dette med eventuelle lojalitetsbindinger er også noe jeg har hatt i bakhodet i tilknytning til seleksjon av informanter. Jeg valgte ut informanter som anses for å være fritt talende uten noen form for kjente selvpålagte bindinger (Lindseth, 2021).

En tredje svakhet vet denne studien er at jeg har gjennomført den alene. Selv om jeg har forholdt meg objektivt og holdt egne meninger utenfor. Så kan jeg fortsatt ha tolket meninger og ytringer feil. Det er menneskelig å misforstå. Der jeg har vært i tvil om jeg har forstått riktig, så har jeg diskutert med informantene enten umiddelbart, rett etter intervjuet eller i forbindelse med transkriberingen og ved noen tilfeller også under selve dataanalysen. (Lindseth, 2021).

Jeg har sørget for at jeg har vært opplagt både i form av nok hvile og riktig næringsinntak i forkant av intervjuene. Slik at jeg har vært våken, oppvakt, årvåken og dermed i stand til å stille oppfølgingsspørsmål. Jeg har også sørget for å sette av god nok tid. Slik at det aldri har vært noe tidspress fra min side (Lindseth, 2021).

Jeg har søkt å beskrive studien min så detaljert og inngående som mulig. Herunder både kontekst og forskningsprosess. For å styrke troverdigheten til min studie, så har jeg satt meg grundig inn i publisert faglitteratur og andre lignende studier. Jeg har tilbudt alle informanter å lese gjennom transkriberingen. Dog har ingen benyttet seg av dette tilbudet før innlevering av denne oppgave (Lindseth, 2021).

3.5 Refleksjon over egen rolle som forsker

Jeg har tjenestegjort i Forsvaret i nesten hele mitt voksne liv. Blant annet fem år på det jeg definerer som mellomleder nivå i Forsvaret. Jeg har derfor et forhold til både mellomleder nivået som informantene jobber på og problemstillingen i denne studien. Litt avstand har jeg dog gjennom at jeg på tidspunktet oppgaven leveres er inne i mitt andre sammenhengende

permisjons år fra Forsvaret. Jeg jobber og har under hele denne studiens varighet tilhørt det private næringsliv. Dette bidrar i alle fall til at jeg tror jeg har et noe distansert forhold til oppgavens problemstilling. Men det er samtidig ingen tvil om at mitt forhold til problemstillingen og ikke minst relasjon til enkelte av informantene har krevd både refleksjoner og fokus for å forholde meg helt objektiv både i forkant av innsamlingen av data, under intervjuene, men også i det påfølgende analysearbeidet (Lindseth, 2021).

Jeg vet andre i tilsvarende situasjon som meg selv, har brukt tid på å forklare dette med roller i innledningen til intervjuer. Dette er har jeg også forsøkt å gjøre. Min klare definerte rolle i denne studien er forsker på student nivå. Jeg har ingen agenda med denne studien, annet enn at jeg finner både problemstillingen og ikke minst teorien tilknyttet positivt lederskap særdeles interessant. Jeg er mer bekymret for at jeg er uerfaren i både forsker og intervjurollen, noe som kan ha medført at jeg har opptrådd usikkert og vaglende. Usikkerhet kan medføre at intervjueffekten oppstår, noe som igjen vil kunne ha påvirket svarene jeg har mottatt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020) (Lindseth, 2021).

3.5.1 Etiske problemstillinger

Det er fire etiske grunnstener som bør etterstrebtes fulgt i relasjoner til andre mennesker, så også som del av denne studien. Disse fire er autonomiprinsippet, godhetsprinsippet, prinsippet om ikke å skade og rettferdighetsprinsippet (Olson & Sørensen, 2003) (Lindseth, 2021).

Autonomiprinsippet omhandler det å ha respekt for andre mennesker og deres integritet. Det handler om å la mennesker bestemme selv. Dette løser jeg gjennom at informantene har fått skriftlig informasjon og forespørsel om de ønsker å delta i forkant av intervjuene. Dette har jeg gjentatt før selve intervjuene har startet. I og med at intervjuene er semistrukturerte og jeg dels har lagt opp til en åpen dialog. Så har det vært opp til hver enkelt informant, hvor dypt hvert enkelt spørsmål har blitt besvart. Problemstillingen legger ikke opp til å hverken å berøre sensitiv, sikkerhetsgradert ei heller personlig informasjon. Det har også vært mulig for den enkelte å trekke seg både under og eventuelt etter intervjuet. Den enkelte informant har også fått tilbud om å se transkriberingen (Lindseth, 2021).

Godhetsprinsippet og prinsippet om ikke å skade omhandler egentlig det samme. Vi som forskere har et ansvar for å respektere hvert enkelt individ og deres verdier (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2020). Vi skal være pålitelige og behandle alle informanter med den respekt de forventer og fortjener. De jeg har intervjuet er voksne etablerte mennesker som er

selekterte til sine jobber gjennom blant annet god fysisk og psykisk helse. Hvis det likevel mot formodning skulle ha kommet frem noe under intervjuene som gjør at det forventes at jeg skal hjelpe, så er min klare rolle forsker. Men jeg vet hvorledes og til hvem jeg skal henvise, hvis det skulle ha dukket opp noe. Som forsker har jeg taushetsplikt, jeg har også sørget for at det ikke under noen omstendigheter er mulig å identifisere de som har latt seg intervju. Det vil derfor ikke bli gitt noen presentasjon ei heller noen form for sammenstillinger av informantene i denne studien (Lindseth, 2021).

Alle innsamlede data, både lydopptak, transkriberte intervju og notater tilknyttet intervjuene vil er lagret på egnet, men utilgjengelig sted for uvedkommende. Alt vil bli makulert forskriftsmessig, i det masteroppgaven er ferdig evaluert og karakter satt (Lindseth, 2021).

Rettferdighetsprinsippet omhandler at alle skal behandles likt. Jeg som forsker må forholde meg objektiv til alle intervjuobjekter og deres svar og meninger tilknyttet min problemstilling. Men samtidig som jeg skal forholde meg objektivt, skal jeg også søke gjennom språket å ha en åpen samhandling med informanten, hvor jeg har søkt å oppfatte informasjonen der blir gitt meg fra informantens personlige perspektiv, erfaringsbase og eventuelle referanser for å få et mest mulig helhetlig bilde (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg har søke å analysere alt i beste mening, forhindre at utsagn blir tatt ut av kontekst og beskytte alle informanter fra å bli identifisert (Lindseth, 2021).

3.5.2 Norsk senter for forskningsdata

Siden jeg har innhentet samtykke, så vil jeg sitte på signerte ark med underskrifter og dermed også navn. Jeg vil også ha lydopptak av alle intervjuer samt gjøre notater underveis. Det vil i sum si at jeg sitter på personopplysninger. Disse vil jeg sitte på frem til min studie er godkjent, ferdig vurdert og karakter satt (Lindseth, 2021). Deretter vil alt forskriftsmessig bli makulert i godkjent makulaturapparat.

Jeg har søke norsk senter for forskningsdata (NSD) om godkjenning. Denne oppgaven er godkjent med forutsetninger, se vedlegg tre (Lindseth, 2021).

4.0 Empiri

Empiri kapittelet mitt vil søke å belyse de funn jeg har gjort gjennom min studie opp imot problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg vil videre søke å objektivt fremstille det datagrunnlaget jeg har samlet inn som en del av denne studien. Herunder

«Har mellomledere i Forsvaret handlingsrom til å utøve positivt lederskap?»

Jeg vil søke å presentere informantene sine tanker omkring deres tildelte handlingsrom sett i forhold til positivt lederskap og sist, men ikke minst hvordan informantene forstår begrepet positiv ledelse. Min empiri vil vise til funn og fakta som jeg vil søke å dra med meg videre til analyse delen av studien for å søke å besvare min problemstilling:

«Har mellomledere i Forsvaret handlingsrom til å utøve positivt lederskap?»

sammen med mine tre forskningsspørsmål:

FS1: Hvilken frihet har mellomledere i Forsvaret til å utforme sitt eget lederskap?

FS2: Hvilke faktorer er med på å hemme eller fremme handlingsrommet?

FS3: Hvordan forstås begrepet positiv ledelse?

4.1 Hvilken frihet har mellomledere i Forsvaret til å utforme sitt eget lederskap?

På det åpne spørsmålet omkring hvilken frihet mellomledere i Forsvaret har til å utforme sitt eget lederskap svarer i utgangspunktet alle at mellomledere i Forsvaret har ganske god frihet, men samtidig ikke.

Respondent en drar det lengst i retning av å påpeke at mellomledere i stor grad er utførere av ordrer og bestemmelser.

X1: «Jeg vil si at vi er utførere. Men at vi absolutt ikke trenger å være det. Begrunner med den sjefen både jeg og du har hatt, han som ble en brekstrang til hvordan vi skulle utføre jobbene våre. Han brukte det for å snu opp ned på område trening. Bort fra en og en. Trene alle. Mange samtidig. Nei ble han møtt med. Vi hadde ingen føringer. Vi fikk styre oss selv. Vi ble gitt handlefrihet. Han bidro. Men det krever at man har en sjef som bryter ut av det etablerte gamle og gir frihet.»

Respondent to var veldig kort og konsis i sitt svar.

X2: «I utgangspunktet god frihet, men samtidig veldig stramme begrensninger og føringer. De stramme føringene fra staten nærmere bestemt forsvarsdepartementet er et hinder. De gjør det utfordrende. Rammer og føringer er begrensninger.»

Mens respondent to var kort og konsis i sitt svar. Så finner vi respondent tre helt i andre enden av skalaen. Han velger å ta utgangspunkt i forsvarets grunnsyn på ledelse i sin forklaring på hvilken frihet mellomledere i Forsvaret har til å utforme sitt eget lederskap.

X3: «Det har mye sammenheng med vår evne med å kunne utøve det vi i Forsvaret kaller ram ganger to. Respekt, ansvar, mot og rolle, ansvar og myndighet. Den første handler om respekt, har man respekt for de man omgås med har man respekt for sine overordnede, sideordnede og underordnede. Er respekt gjensidig så gir dette handlingsrom/frihet. Dette igjen gir rom for utøvelse av lederskap. I ansvars dimensjonen så må man være bevist på sitt ansvar, blir dette også forstått av dine kolleger i organisasjonen så gir dette gode premisser ut fra premisser både formelt og uformelt. Siste dimensjon har man mot til å si i fra både positivt og negativt og at man opplever at det er ok uten å bli dolket i ryggen eller spent ben under så er dette gode premisser for å kunne utøve eget lederskap som mellomleder».

Mens respondent tre mener det er mye opp til mellomlederne selv og deres evne til å forstå Forsvaret grunnsyn på ledelse, så mener respondent fire at det er leddet over mellomlederen som er styrende for hvilken frihet du har som mellomleder:

X4: «Veldig avhengig av hvilken lederfilosofi som er fremherskende ved avdelingen du er på. Både min nærmeste foresatte og avdelingens ledelse regulerer dette. I utgangspunktet har du gode mulighet, men har du en litt rar lederstil hos leder duoen. Eller hvis sjef er gammeldags. Så vil det være begrenset hvordan lederstil du kan kjøre. En del igjen fra den gamle skolen i Forsvaret. Utdannet fra gamle leder teorier. Det jeg kaller hærfører modellen. Dette er utgått. Men det lever enda i en del av forsvaret. Dette er trist. Dette er en del årsak til at forsvaret mister en del av sine folk».

Min femte og siste respondent er i stor grad samstemt med den fjerde respondenten. Men han nevner noe som er ytterst interessant, nemlig at han har ingen føringer i forhold til hvordan følge opp personellet herunder ingen føringer opp imot sitt linjeleder ansvar og dermed ingen føringer på hvorledes han skal utføre sitt lederskap:

X5: «Jeg tenker at jeg har opplevd både og. Hvis vi sier at jeg er mellomleder så er vi avhengig av hvilken sjef vi har. Nå er min sjef også mellom leder. Men han er bra sjef. Det er veldig avhengig av synet til lederen for virksomhetet står for. Jeg har opplevde to ulike typer sjefer. Ingen føringer egentlig. Men ingen føringer i forhold til linjeleder ansvar. Den ene ga meg mye frihet i forhold til å trø inn på sjefens domene til å uttale meg i forhold til avdelingen, si noe om retning, mens den andre kanskje ikke gir så mye rom».

4.1.2 Sjef som premissgiver for frihet til å utforme eget lederskap?

Sjef og sjefens lederskap synes å være en viktig premissgiver i forhold til handlingsrommet den enkelte har til å utforme sitt eget lederskap. Samtlige av informantene trekker frem sjef og sjefens lederskap som styrende for hvilket handlingsrom den enkelte mellomleder oppfatter å ha.

X1: «Sjefer skiller mye. Vi har hatt en sjef som jobbet mye med å åpne opp, snu kultur, snudde virksomhetskontrolleren, snudde alt. Men vi har også hatt en sjef som detaljstyrte alt og dermed hindret mellomlederens handlingsrom». Kanskje ledere med for sterke egne meninger er hemmende for handlingsrommet.»

X2: «Sjefens lederskap påvirker handlingsrommet. Vi hadde en sjef som tok risiko og gav oss intensjonsbaserte oppdrag. Da hadde vi mye handlingsrom innenfor fagfeltene våre. Men den sjefen jeg har nå driver ordrebasert og har bestemt seg før det kjøres analyser og prosesser og jeg har derfor mye mindre handlingsrom en tidligere».

X3: «Viktig å ikke bli detaljstyrt av sjefen. For eksempel har du en sjef som har god fagkompetanse, så er det viktig at han bare sparrer og ikke overtar. Man må være renhårig i forhold til handlingsfrihet at man får og tar ansvaret. Det må ikke forstås at dette er et hinder for å kunne sparre og diskutere. Er vi tydelig på rolla ansvar og myndighet så har vi egentlig lagt gode premisser for det handlingsrommet mellomledere bør ha».

X4: «Han sier hva vi skal ha. Kjører prosess. Men gjentar hvordan han vil ha det. Dette er ikke stimulerende. Ikke utviklende for den kompetansen som eksisterer. Han stoler ikke på sin stab. Utfordrende. Fort at folk mister motivasjonen. Noen føler det er mistillit og det gir lite handlingsrom».

X5: «Men den andre type sjef er mer personfokusert og mindre avdelingsfokusert. Den som er leder har mer fokus på seg selv som leder en på virksomheten, snakker om meg og jeg og vi og vårt. Det vanskeligjør. Det fratår handlingsrom fordi det blir personifisert. Med en gang det blir personifisert så knyttet mot per son så tror jeg at jeg og flere blir redd for å trø feil. Mer redd for å trå feil kan være en hemming».

4.1.3 Underordnet som premissgiver for frihet til å utøve eget lederskap

Det er ifølge mine respondenter ikke bare sjefer som gir føringer for hvorledes eget lederskap kan utøves, også de underordnede kan være viktige premissgivere for friheten til å kunne utøve eget lederskap:

X1: «Noen underordnede kan være noe mer krevende, slike som nekter å ta på seg ansvar og ikke håndterer, å ha handlingsfrihet, kanskje på en måte ikke klare for ansvaret de er satt til. Da må man tilpasse eget lederskap.»

X2: «Økonomi er helt klart en hemmende faktor. Den styrer hvilke mennesker vi får tak på og beholde. De beste går til privat næringsliv. Vi sitter ofte igjen med personell som krever mer detaljstyring, tettere oppfølging».

X3: «Men som jeg sa innledningsvis du føler på handlingsrommet i forhold til hvordan dine undergitte, løser oppgavene. Hvis de ikke løser oppgavene, må man nok stramme inn. Dette er kanskje ikke ønskelig og tar bort litt handlingsrom. Husk at undergitte er like viktige premiss givere som overordnede».

X4: «Ja man må hele tiden justere seg. Man må bli kjent med de man har under seg. Alle kan ikke behandles likt. Noen gir mye av seg selv og gir mye spillerom. Du må bli kjent med dine undergitte. Noen er sårbare noen er hardføre. Du må vite hvem du kan trykke på og hvem som trenger omsorg. Vesentlig å bli kjent med sine undergitte. Må ikke spille en rolle. Du må tørre å være deg selv».

X5: Det skinner gjennom når vi tilsetter mennesker uten kompetanse. Det er vanskelige når det ikke kommer produkter, ingen utvikling innenfor fagområdet. Da går jeg inn og skriver avhandlinger og gjør saksbehandling for dem. Det er dumt vi mister noe i virksomheten. Ja det hadde kanskje vært like greit å ikke ansette noen. Det kan være et poeng. Det gjør noe med avdelingen rent kulturelt. Hovedutfordringen er å få enkelte medarbeidere til å se hva som ligger til stillingen og søke kompetansetilfang. Vi må gjøre det med positivitet, ikke fortelle folk at de mangler kompetanse. Men motivere dem for å søke kompetanse tilfang. Mange er selvgående, søker kurs, søker utdanning og driver seg selv. For å være stygg kan det være enkelte som ikke aktualiserer seg selv, men gjemmer seg bort og unngår søkelys på egen kompetanse. Det er utfordrende.

4.1.4 Egen kompetanse som premissgiver for utøvelsen av positivt lederskap

Tre av respondentene trekker frem et interessant monomant. Nemlig egen kompetanse som premissgiver for utøvelsen av positivt lederskap:

X1: «Hvis vi ser på utdanningen i for eksempel en militær avdeling. Noen har befalsskole, noen har befalsskole og krigsskolen. Noen er kanskje rekruttert uten utdanning. Det er lite faglig ledelses påfyll etter utdanning. De fleste vet ikke hva positivt lederskap er for noe».

X5: «Min egen kompetanse kan være en begrensende faktor i forhold til utøvelsen av mitt lederskap»,

X4: «Jeg skulle ønske jeg kunne påvirke og legge frem saker som sjefen tar med sine avdelingsjefer. Jeg vet ikke hvor mange ganger jeg har prøvd. Men det blir ikke noe. Kan være min feil at jeg ikke har synliggjort utfordringen godt nok, kanskje jeg ikke er tydelig eller ikke kompetent nok i måten jeg kommuniserer».

4.2 Hvilke faktorer er med på å hemme eller å fremme handlingsrommet.

I forbindelse med mitt andre åpne spørsmål, herunder hvilke faktorer som er med på å fremme og eller hemme handlingsrommet. Fikk jeg mye av de samme svarene som jeg fikk på det første forskningsspørsmålet. Men en del faktorer som styring utkrystalliserte seg. Det kom også frem en rekke faktorer som er med på å fremme handlingsrommet.

4.2.1 Styring som hemmende faktor for handlingsrommet

Alle respondentene trekker frem styring i en eller annen form som en hemmende faktor sett i forhold til handlingsrom. Styring er det begrepet Forsvaret selv bruker rundt den tid militære ledere bruker på forsvarlig forvaltning, etterlevelse av reglementer, håndbøker, forskrifter og implementering og etterlevelse av overordnede føringer. Respondent en trekker frem både økonomi og etablerte sannheter som utfordrende.

X1: «Styrte budsjetter er hemmende. Forsvaret er full av etablerte sannheter gjennom reglementer og håndbøker». For eksempel vi ble fratatt en hjullaster. Her kommer vi i et paradoks. Plutselig overstyrt. Noen andre har besluttet at den skal bort selv om vi trengte den. Jeg har hørt at den kom tilbake etter seks år».

Respondent to drar frem økonomi som en utfordrende faktor i forhold til rekruttering. Noe som han eller hun mener igjen påvirker hvilket lederskap som kan eller må benyttes.

Respondent to drar også inn systemer som rene tidstyver i forhold til det å ha tid til å utøve lederskap i det hele tatt:

X2: Økonomi er helt klart en hemmende faktor. Den styrer både hvilke mennesker vi kan få tak på og beholde. De beste går ofte ut i privat næringsliv. Dette gjelder spesielt de yngre. Da sitter vi ofte igjen med personell som krever mer detaljstyring, tettere oppfølging.

«Vi har alt for lite handlingsrom innenfor spesielt personalledelse, tilsetning og enkelt personell. Vi har intet handlingsrom eller noe reelt å spille på». Handlingsrommet er spesielt lavt innenfor rekruttering/tilsetting da lønn er styrt sentralt. Sentralt mener de lønn og grad skal ned for å spare penger».

«De stramme føringene fra staten herunder forsvarsdepartementet er et hinder. De gjør det utfordrende. Rammer og føringer er begrensninger». «Det å være linjeleder ser jeg på som negativt. All tid brukes foran dataen på systemer og rapportering. Har lest en svensk bok som understreker dette. System for system innføres og stjeler tiden som skal brukes til å lede». Systemene som skulle effektivisere, men som i stedet spiser opp tiden min. Tidligere så ledet vi, før vi ble satt foran en datamaskin.»

Respondent fem har om en noe mer forsiktig tilnærming i forhold til respondent to, dog mye av de samme meningene:

X5: «Økonomi kan være hemmende. Lite økonomisk handlingsrom kunne kanskje gjort at vi kan høste mer. Men vanskelig å si. Vi leder ikke på økonomi. Vi blir gitt økonomi og vi blir gitt oppdrag. Vi må lede innenfor de begrensningene. Økonomi og oppdrag gir rammer».

Respondent tre har en litt annen tilnærming, da han påpeker at mellomledere i Forsvaret ikke bare må se på lover, forskrifter og lignende som begrensninger, men som mulighetsrom og at det er opp til den enkelte å gripe disse mulighetene:

X3: «Vi er også underlagt lover og forskriften uten at disse må oppfattes som en klamp på foten, De skal ikke frarøve kreativitet. Vi må holde oss innenfor, men de skal ikke brukes som begrensning. Se lover og forskrifter som muligheter. Forsvaret er gjennomregulert, men den enkelte må se muligheter».

Respondent fire trekker frem systemet og regimene innenfor systemet som hemmende sett i forhold til den forventede moderne intensjonsbaserte lederstilen Forsvaret selv i sitt grunnsyn på ledelse fra 2020 forventer at den enkelte leder i Forsvaret skal utøve. Han drar også inn momenter som hentyder at Forsvaret dels har falt litt for eget grep og kjører på gamle tiders suksess formler i den tro at det som virket før også virker den dag i dag:

X4: «Det er et system. Det er mange regimer. Mange kontroll regimer man skal forholde seg til. Den frie og litt intensjonsbaserte lederstilen man søker å føre i dag i forsvaret har dårlige levevilkår. Vi har ettersyn. Vi har forvaltningskontroller. Materiell kontroller. Regler og håndbøker. Kontroller som er til for å tilfredsstille regler svart på hvit. Det finnes ingen fornuft. Kontrollene skal gjennomføres i henhold til gamle kriterier. Ingen fornuft, samme krav. Det er litt sånn, gamle regimer som ikke finnes fornuftig».

4.2 Argumenter for handlingsrom til å utøve eget lederskap

Det trekkes frem gode, en dog varierte argumenter frem av samtlige for at mellomledere i Forsvaret egentlig har ganske godt handlingsrom i sin utøvelse av lederskap. Den første respondenten trekker frem et argument som man ofte ikke tenker over i Forsvaret:

X1: «Ble mer bevisst etter at jeg begynte i det sivile. Lett å sammenligne med det sivile. Det presset med å presse frem resultater, snu på krona. Mer fremmed i Forsvaret, du har veldig mye fleksibilitet og handlingsrom i Forsvaret da du slipper resultatfokus»

Min andre respondent var i hele intervjuet veldig opptatt av økonomi. Men økonomi trenger ikke bare være negativt. Det kan også bidra til at man blir presset til å være mer kreativ:

X2: «Med de tynne økonomiske rammene vi opererer innenfor, så må man være veldig kreativ for å få det til å gå rundt. Men innenfor utdanning og veiledning i forhold til å følge opp mine ansatte, så står jeg ganske fritt».

Både respondent tre og fire trekker frem tillit og annerkjennelse som viktige faktorer i forhold til hvorledes handlingsrom kan bli oppfattet:

X3: «Det må gjøres rolleavklaring med seg selv og rolleavklaring med de rundt seg i medarbeidersamtaler. Er rollen tydelig er det enkelt å utføre et tydelig lederskap. Det vil også definere handlingsrommet». «Viktig i forhold handlingsrom å selv kunne prioritere og løse innenfor handlingsrommet».

«Jeg vil fremheve tillitsfaktoren». «Til mer tillit du blir gitt og viser er med på å tilkjennegi handlingsrom jeg tenker også at det er viktig med synlighet og annerkjennelse».

Respondent fire og fem har en fellesnevner som går på det å ta ansvar for å få handlingsfrihet. Den enkelte mellomleder må gjøre en egeninnsats for å få handlingsrom ifølge dem:

X4: «Jeg opplever også stort handlingsrom i forhold til dyptgående personalsaker. Det har vært noen tyngre saker. Jeg har bedt om og krevd handlingsrom. Jeg har fått og tatt handlingsrom». «Handlingsrom handler ofte om å tørre og være villig til».

«Handlingsrom handler om tillit, tillit til din sjef og tillit til de du har sammen med deg». Har man tillit til hverandre så har man også handlingsrom».

X5: «Vi er en kompetanse bedrift, vi ønsker at alle skal by på seg selv kjenne oppdragene være i forkant komme med sitt fagområde sin innvirkning på området. Vi vil at alle skal bidra, alle skal komme med sine ting. Men noen griper ikke muligheten, kanskje på grunn av manglende kompetanse. Men jeg opplever mitt handlingsrom som godt».

«Klar og tydelig rolle avklaring mellom medarbeider på beslutning og handlingsrom. Det bør gjøre i institutter som medarbeidersamtaler. Dialog med leder hvor mitt handlingsrom er. Jeg synes eksemplet med han om sa at jeg kan beslutte innenfor hele sjefens handlingsrom. Du kommer til å gjøre feil, men jeg skal støtte deg».

4.3 Hvordan forstår mellom ledere begrepet positivt lederskap?

Alle fem intervjuobjektene visste noe forståelse av begrepet positivt lederskap. Jeg velger å eksemplifisere gjennom å ta med noen av utsagnene som jeg mener viser en forståelse av begrepet positivt lederskap.

X5: «Folk skal ha god følelsen minst en gang i løpet av arbeidsdagen.»

«Men Litt som filosofisk er positivt lederskap, lederskap som gir vekst. Vekst innenfor ikke bare økonomiske parametere, men også personlig vekst for den enkelte medarbeider.»

«Positivt lederskap er når du som leder er inne å aktivt gjør noen for dette. Du er aktivt inne for at virksomheten skal vokse i kroner og øre, men også for den enkelte.

X4: «Positivt lederskap handler om positiv feedback. La folk bli kjent med deg. Bygge relasjoner, og være ekte. Du blir fort avslørt hvis du ikke er deg selv».

Du må tørre å bli kjent med folket. Noen har massivt behov for annerkjennelse noen mindre,

Du må vise at det er takhøyde. Ikke bare si at det takhøyde. Som jeg sier det, er lov å kalle meg kuk, men husk å forklare hvorfor».

X3: «Forsterke og skryte av de positive egenskapene ved en kollega. Trykk på det positive for å kanskje kunne løfte de sidene som ikke er så positive. Her må man være bevist. Samt lære seg selv å kjenne».

«Du må vokte deg som leder ikke detaljstyre. La folk blomstre, la dem slippe til. La den enkelte utvikle seg videre. La de ansatte kjenne på mestring og selvtillit. Det for å løfte i flokk, skape et godt arbeidsmiljø og mestringsfølelse i organisasjonen også. Spille folk god».

«Her leverer du jeg trenger ikke tenke på dette. Jeg holder meg unna. Dette er du kongen på. Dette er eksempler på at man har et bevist forhold til hva positivt lederskap er. Dette skaper gode effekter».

X2: «Mitt lederskap går på å la folk prøve og feile så mye de vil. Gi dem rom til å lede og utfolde seg selv. Så lenge de gjør sitt beste og så godt de kan så er det godt nok for meg».

X1: «To delt, det ene er å skape resultat gjennom andre. Det andre er å vektlegge det». Bruk det laget som er positivt, bruk dem som eksempel, bruk dem for å bidra til endringer, fremhev dem. Kartlegge dem finn ut hva de gjør bedre enn de andre. Finn den beste praksisen, driv gjennom positive endringer gjennom frem snakking av de beste».

4.3.1 Paralleller mellom militært lederskap og positivt lederskap

Alle intervjuobjektene trakk også paralleller mellom det lederskapet som de lærte på både befalsskole og krigsskole. Det lederskapet som av Forsvaret ofte omtales som militært lederskap og positivt lederskap:

X5: «Jeg kommer fra det enkle ta vare på dine menn og løs dine oppdrag. Den setningen har elementer fra både positivt lederskap og mangfolds ledelse. Dette har vi drevet med i alle år. Men vi kaller det for situasjonsbasert ledelse».

X4: «Vi har noen overordnede lederfilosofier som er positive. For eksempel intensjonsbasert lederskap, men spørsmålet er hvor godt det praktiseres».

X3: «Jeg tar utgangspunktet i noe jeg lært i forsvaret. Vi må sette inn reserven der vi har fremgang. Dette handler om å forsterke de positive tingene».

X2: «For meg så er intensjonsbasert ledelse det samme som positivt lederskap. Mens ordrebasert ledelse er det motsatte. Jeg ønsker tillit og tiltro til min kompetanse og erfaring noe jeg føler jeg får når jeg jobber intensjonsbasert og får bestemme selv».

X1: «Sammenligner positivt lederskap veldig godt med folk som jobber på intensjonsbasert ledelse. Folk som liker å jobbe på litt frie rammer hvor sluttresultatet ikke er ferdig definert. Ikke detaljstyring. Ikke styre retning. Det vil gi mestring til den som for prøvd seg».

4.4 Fakta og sammendrag

Respondentene var oppsiktsvekkende samstemte selv om ordbruk, språkdrakt og måten de ordla seg på var svært variert. Fra lange og vide betraktninger som jeg bare har gjengitt bruddstykker av, til korte og konsise svar.

Rundt mitt første forskningsspørsmål som omhandler mellomlederens frihet til å utforme sitt eget lederskap. Er alle unisone om at denne friheten finnes, men under forutsetninger av at du både har en sjef og ansatte som lar deg få lov. Alle er også samstemte om at det finnes elementer av styring som setter klare rammer for hva som er tillatt i et systemperspektiv.

Mitt andre forskningsspørsmål som gikk på faktorer for og mot handlingsrom ble om mulig noe avspist av mitt første forskningsspørsmål. Da argumentene mot handlingsrom egentlig bare ble gjentakelser av argumenter mot frihet til å utforme sitt eget lederskap. Men samtlige respondenter kom med flere faktorer som fremmer muligheten for handlingsrom.

Mitt tredje forskningsspørsmål som omhandlet respondentenes forståelse omkring positivt lederskap. Så fremkom det mange gode svar som noe forståelse av begrepet. Viktig å påpeke at alle svar var nok ikke hentet rett ut fra læreboken. Men det ble utvist samlet sett nokså god forståelse.

5.0 Analyse

Analysedelen av min studie er bygd om rundt mine tre forskningsspørsmål herunder:

FS1: Hvilken frihet har mellomledere i Forsvaret til å utforme sitt eget lederskap?

FS2: Hvilke faktorer er med på å hemme eller fremme handlingsrommet?

FS3: Hvordan forstås begrepet positiv ledelse?

Min analyse vil søke å gi svar på de disse tre spørsmålene med utgangspunkt i mitt teorikapittel sammen med min empiri. Jeg vil innlede hvert delkapittel i analysedelen med de funn jeg mener å ha gjort og som er essensielle for denne studien. Deretter vil jeg søke å drøfte disse funnene opp mot oppgavens teoretiske kapittel.

5.1 FS1: Hvilken frihet har mellomledere i Forsvaret til å utforme sitt eget lederskap?

Tabell 1: Mellomledere i Forsvaret og frihet til å utforme eget lederskap.

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
«Jeg vil si at vi er utførere. Men at vi absolutt ikke trenger å være det. Begrunner med den sjefen både jeg og du har hatt, han som ble en brekstrang til hvordan vi skulle utføre jobbene våre. Han brukte det for å snu opp ned på område treninger. Bort fra en og en. Trene alle. Mange samtidig. Nei ble han møtt med. Vi hadde ingen føringer. Vi fikk styre oss selv. Vi ble gitt handlefrihet. Han bidro. Men det krever at man har en sjef som bryter ut av det etablerte gamle og gir frihet.»	«I utgangspunktet god frihet, men samtidig veldig stramme begrensninger og føringer. De stramme føringene fra staten herunder forsvarsdepartementet er et hinder. De gjør det utfordrende. Rammer og føringer er begrensninger».	«Det har mye sammenheng med vår evne med å kunne utøve det vi i Forsvaret kaller ram ganger to. Respekt ansvar mot og rolle, ansvar, myndighet. Den første handler om respekt, har man respekt for de man omgås med har man respekt for sine overordnede, sideordnede og underordnede. Er respekt gjensidig så gir dette handlingsrom/frihet. Dette igjen gir rom for utøvelse av lederskap. I ansvars dimensjonen så må man være bevist på sitt ansvar, blir dette også forstått av dine kolleger i organisasjonen så gir dette gode premisser ut fra premisser både formelt og uformelt. Siste dimensjon har man mot til å si i fra både positivt og negativt og at man opplever at det er ok uten å bli dolket i ryggen eller spent ben under så er dette gode premisser for å kunne utøve eget lederskap som mellomleder».	«Veldig avhengig av hvilken lederfilosofi som er fremherskende ved avdelingen du er på. Både min nærmeste foresatte og avdelingens ledelse regulerer dette. I utgangspunktet har du gode mulighet, men har du en litt rar lederstil hos leder duoen. Eller hvis sjef er gammeldags. Så vil det være begrenset hvordan lederstil du kan kjøre. En del igjen fra den gamle skolen i Forsvaret. Utdannet fra gamle leder teorier. Det jeg kaller hærfører modellen. Dette er utgått. Men det lever enda i en del av forsvaret. Dette er trist. Dette er en del årsak til at forsvaret mister en del av sine folk».	«Jeg tenker at jeg har opplevd både og. Hvis vi sier at jeg er mellomleder så er vi avhengig av hvilken sjef vi har. Nå er min sjef også mellom leder. Men han er bra sjef. Det er veldig avhengig av synet til lederen for virksomheten står for. Jeg har opplevde to ulike typer sjefer. Ingen føringer egentlig. Men ingen føringer i forhold til linjeleder ansvar. Den ene ga meg mye frihet i forhold til å trø inn på sjefens domene til å uttale meg i forhold til avdelingen, si noe om retning, mens den andre kanskje ikke gir så mye rom».

Frihet i denne sammenhengen kan fint erstattes med handlingsrom. Handlingsrom eller friheten den enkelte mellomleder i Forsvaret har kan vi dele mellom formelt og uformelt handlingsrom. Den formelle delen er det målbare og definerte handlingsrommet. I forsvarssammenheng, så er denne tildelte gjennom grad, stillingsinstruks og fullmakter gitt fra nærmeste overordnede. Respondentene er alle klare på at de har bindinger og eller begrensninger. Disse synes i hovedsak å skyldes hierarki hvorpå alle nevner ledd over seg selv som en begrensende faktor. Enkelte av respondentene føler også på bindinger gjennom regler og tildelt økonomi.

Økonomi er ikke noe en mellomleder i Forsvaret kan påvirke i særlig grad. Han eller hun tildeles et budsjett og må forholde seg til det. Men ved å utøve positivt lederskap, så vil mellomledere kunne bidra til at færre slutter og dermed indirekte bidra til bedre økonomi for Forsvaret.

Den uformelle delen av handlingsrommet er langt mer interessant. Denne delen er nemlig subjektiv. Respondentene svarer nokså ulikt i forhold til hvor mye frihet de føler de har til å utøve eget lederskap. Uten at jeg skal begi meg ut på en analyse av den enkelte respondent og dens tankesett. Så er det viktig å ta med i denne analysen at vi mennesker har to ulike tankesett nemlig vekstorientert og fastlåst tankesett. Disse tankesettene kan vi på enkelt hvis overføre til det å snakke om aktør eller offer rolle. Hvor aktør rollen vekstorientert, mens det fastlåste tankesettet er offerrolle.

Karp snakker om aktør eller offer rolle. En mellomleder som har inntatt en offerrolle vil ofte si at han har begrenset handlingsrom, samtidig som han skylder på omgivelsene, forutsetningene eller andre. En del av svarene jeg fikk tenderer til at noen av respondentene har inntatt en offerrolle hvor det påpekes at forutsetningene er utfordrende og sjefene veldig styrende. Samtidig så påpekes det av samtlige at det finnes håp, åpninger og muligheter.

En forklaring på hvorfor det kan synes som om enkelte av respondentene har inntatt en offerrolle er nok at de kulturelle betingelsene for ledelse er nokså ekstreme i Forsvaret. Forsvaret sin kultur kan forstås som et nokså sammensatt system, hvor det ligger sterke forventninger for hvorledes den enkelte skal opptre, oppføre og forholde seg. I Forsvaret sine kulturelle betingelser så ligger det blant annet artefakter herunder symboler, signaler, gradstegn, emblemer, uniformer og så videre. Det ligger en forventning om at man skal forholde seg lojal til den som leder og systemet.

5.1.1 Sjef som premissgiver for frihet til å utforme eget lederskap?

Tabell 2: Sjef som premissgiver for eget lederskap.

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
«Sjefer skiller mye. Vi har hatt en sjef som jobbet mye med å åpne opp, snu kultur, snudde virksomhetskontrolleren, snudde alt. Men vi har også hatt en sjef som detaljstyrte alt og dermed hindret mellomlederens handlingsrom». Kanskje ledere med for sterke egne meninger er hemmende for handlingsrommet.»	«Sjefens lederskap påvirker handlingsrommet. Vi hadde en sjef som tok risiko og gav oss intensjonsbaserte oppdrag. Da hadde vi mye handlingsrom innenfor fagfeltene våre. Men den sjefen jeg har nå driver ordrebasert og har bestemt seg før det kjøres analyser og prosesser og jeg har derfor mye mindre handlingsrom en tidligere».	«Viktig å ikke bli detaljstyrt av sjefen. For eksempel har du en sjef som har god fagkompetanse, så er det viktig at han bare sparrer og ikke overtar. Man må være renhårig i forhold til handlingsfrihet at man får og tar ansvaret. Det må ikke forstås at dette er et hinder for å kunne sparre og diskutere. Er vi tydelig på rolla ansvar og myndighet så har vi egentlig lagt gode premisser for det handlingsrommet mellomledere bør ha».	«Han sier hva vi skal ha. Kjører prosess. Men gjentar hvordan han vil ha det. Dette er ikke stimulerende. Ikke utviklende for den kompetansen som eksisterer. Han stoler ikke på sin stab. Utfordrende. Fort at folk mister motivasjonen. Noen føler det er mistillit og det gir lite handlingsrom».	«Men den andre type sjef er mer personfokusert og mindre avdelingsfokusert. Den som er leder har mer fokus på seg selv som leder en på virksomheten, snakker om meg og jeg og vi og vårt. Det vanskeliggjør. Det fratår handlingsrom fordi det blir personifisert. Med en gang det blir personifisert så knyttet mot per son så tror jeg at jeg og flere blir redd for å trø feil. Mer redd for å trå feil kan være en hemming».

Et veldig klart funn i min oppgave er at sjefen er en særdeles viktig premissgiver i forhold til mellomlederes frihet i Forsvaret til å utforme sitt eget lederskap. En mulig forklaring på dette kan være at enkelte sjefer er i utakt med omgivelsene og har glemt at de ikke bare skal påvirke, men også la seg påvirke. Det kan synes som om enkelte sjefer i Forsvaret glemmer at ofte har mellomleder samme utdanning, tilsvarende erfaring og det eneste som skiller sjef fra mellomleder er ulikt ansettelsesforhold eller grad. Mellomledere i Forsvaret er å anse som profesjonelle ledere ofte med høyere utdanning, disse vil naturligvis stille høye krav og forventninger til sin sjef. Kanskje noen sjefer er i utakt med de organisatoriske betingelsene samtidig som enkelte mellomledere har urealistiske krav og forventninger til sine sjefer.

Ledere i Forsvaret, både sjefer og mellomledere er ofte selektert på samme grunnlag og med en forventning om at du som selektert skal utvikle deg til å bli en god leder. Men samtidig så er det å jobbe i Forsvaret også det å tro på noe som er større enn deg selv, det være seg å sette systemet foran deg selv. Da er det skummelt at flere av respondentene beskriver ledere som personifiserer lederskapet sitt og setter seg selv foran organisasjonen. Lederskap ses på av mange som en tjenerfunksjon. Hvor det forventes at ledere ikke skal snakke om seg selv, men om oss og vi. Det vil på et mellommenneskelig plan oppfattes som begrensende i forhold til både personlig utvikling, avdelingens utvikling, men ikke minst handlingsrommet til mellomlederen.

En annen årsaksforklaring på at sjefer stjeler handlingsrom fra mellomledere kan være manglende samhandlingskompetanse. I min undersøkelse, så er det mye som tyder på at det kan eksistere et manglende sosialt og profesjonelt samspill mellom sjefer og mellomledere. Et slikt samspill burde ikke styres av hierarkiske skillelinjer. I dagens samfunn, så handler ikke det å være effektiv om hvor raskt man kan levere, men også de sosiale ferdigheter og holdninger i tilknytning til leveransen. Manglende samhandlingskompetanse vil føre til svekket kommunikasjon og dårligere erfaringsoverføring. Dette vil igjen kunne gå utover jobbtilfredshet, motivasjon og progresjon hos den enkelte mellomleder.

Forsvarets verdier bygger på respekt, ansvar og mot. Respekt omhandler det å ha respekt for din overordnede og dine underordnede. Mine respondenter synes ikke å ha den forventede respekt for alle sine sjefer, samtidig som mine respondenter kommer med eksempler på sjefer som har tatt fra dem handlingsrom. Samtidig synes mellomlederne og ha utvist ansvar ved å forbli lojale. Men bryter med den siste verdien som er mot hvorpå det foreligger en

forventning om å melde fra og tørre å konfrontere sjefen hvis man mener at hans eller hennes handlinger ikke står i stil med det som er forventet.

Tillit er like viktig som teknologi, budsjett og miljø. Mine respondenter synes å føle på manglende tillit. Tillit er en forutsetning for å kunne fungere som leder for sine undergitte. En leder uten tillit er en leder som må ty til vold og rå makt. Rå makt og vold trenger ikke være fysisk, men kan være psykologisk. Manglende tillit vil være innskrenkende på handlingsrommet.

De fleste sjefene i Forsvaret går gradene. Først lagfører, så troppssjef, kompanisjef, bataljonssjef og så videre. Det som er verd å merke seg her er at du leder 18-19 åringer som lagfører. Som troppssjef har du 18-19 åringer pluss sersjanter og nestkommanderende på egen alder. Som kompanisjef har du en liten stab med mennesker litt yngre enn deg selv. Poenget er at sjefene veldig fort kan gå i det som kalles suksessfellen. Det som fungerte når du bare ledet 18-19 åringer trenger overhodet ikke å fungere når du skal lede 35-50 åringer. Mange ledere slutter å innovere og utvikle seg selv. De holder fast ved det gamle og trygge som har gitt suksess tidligere. Suksessfellen kan åpenbart medføre at mellomledere mister mye av sitt handlingsrom fordi sjefen nekter å ta imot innspill eller å endre på egen lederstil eller opplegg tilknyttet arbeidshverdagen.

Tidligere forskning sier mye av det samme som jeg har identifisert nemlig at en leders handlingsrom defineres i stor grad av nærmeste overordnede. Basert på tidligere forskning så er det heller ingen overraskelse at jeg også kommer frem til at også underordnede er med på å definere en leders frihet til å kunne utøve positivt lederskap.

5.1.2 Underordnet som premissgiver for frihet til å utøve eget lederskap

Tabell 3: Underordnet som premissgiver.

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
«Noen underordnede kan være noe mer krevende, slike som nekter å ta på seg ansvar og ikke håndterer, å ha handlingsfrihet, kanskje på en måte ikke klare for ansvaret de er satt til. Da må man tilpasse eget lederskap.»	«Vi sitter ofte igjen med personell som krever mer detaljstyring, tettere oppfølging».	«Men som jeg sa innledningsvis du føler på handlingsrommet i forhold til hvordan dine undergitte, løser oppgavene. Hvis de ikke løser oppgavene, må man nok stramme inn. Dette er kanskje ikke ønskelig og tar bort litt handlingsrom. Husk at undergitte er like viktige premiss givere som overordnede».	«Ja man må hele tiden justere seg. Man må bli kjent med de man har under seg. Alle kan ikke behandles likt. Noen gir mye av seg selv og gir mye spillerom. Du må bli kjent med dine undergitte. Noen er sårbare noen er hardføre. Du må vite hvem du kan trykke på og hvem som trenger omsorg. Vesentlig å bli kjent med sine undergitte. Må ikke	Det skinner gjennom når vi tilsetter mennesker uten kompetanse. Det er vanskelige når det ikke kommer produkter, ingen utvikling innenfor fagområdet. Da går jeg inn og skriver avhandlinger og gjør saksbehandling for dem. Det er dumt vi mister noe i virksomheten. Ja det hadde kanskje vært like greit å ikke ansette noen. Det kan være et poeng. Det gjør noe med

			<i>spille en rolle. Du må tørre å være deg selv».</i>	<i>avdelingen rent kulturelt. Hovedutfordringen er å få enkelte medarbeidere til å se hva som ligger til stillingen og søke kompetansetilfang. Vi må gjøre det med positivitet, ikke fortelle folk at de mangler kompetanse. Men motivere dem for å søke kompetanse tilfang. Mange er selvgående, søker kurs, søker utdanning og driver seg selv. For å være stygg kan det være enkelte som ikke aktualiserer seg selv, men gjemmer seg bort og unngår søkelys på egen kompetanse. Det er utfordrende.</i>
--	--	--	---	--

Et helt klart funn i min undersøkelse er at undergitte er viktig premissgiver for frihet til å utøve eget lederskap. Samtlige av mine respondenter påpeker at mindre kompetente medarbeidere krever tettere oppfølging. Vi kan si at mellomledere i en slik situasjon blir satt til å lede i den ekstremt krevende øvelsen å lede på emosjoner. Det handler om å akseptere at hele mennesket er vårt ansvar som ledere og eller mellomledere. Det å drive tettere oppfølging av enkelt individer kan bli oppfattet som at vi viser omsorg og ønsker at den enkelte skal lykkes. Men her er det en hårfin balansegang mellom det å drive detaljstyring og det å akseptere det enkelte individ og bygge mestring og motstandsdyktighet i den enkelte medarbeider. Det man ønsker å oppnå er at den enkelte føler seg støttet og sett uten å føle seg overvåket og detaljstyrt.

Det å drive tett oppfølging krever integritet, god mental helse og interesse for andre mennesker. Det krever at vi er åpne, ærlige og utviser respekt for de menneskelige ressursene vi er satt til å lede. Som respondent fire påpeker så må vi opptre i rollen som oss selv for å fremstå som troverdige. Respondent fem nevner noe annet viktig og det er at i ledelse av emosjoner så må vi prøve å holde dialogen, samt egne holdninger positive. Dette vil igjen kunne føre til at både mellomledere og de som de leder blir mer oppmerksomme, kreative og kapable sett i forhold til det å løse og lære seg nye arbeidsoppgaver. Men det viktige i forhold til det å lede emosjoner er at det er tidkrevende, mentalt krevende og tar fra mellomlederne i Forsvaret friheten til å utøve eget lederskap.

På samme måte som manglende samhandlingskompetanse spiller inn i forhold til sjef som premissgiver for frihet til å utøve lederskap, så vil også eventuell manglende

samhandlingskompetanse spille inn i forholdet mellom mellomleder og undergitt. Det er like viktig her å oppnå en sosial interaksjon som ikke hindres eller påvirkes av hierarkiske skillelinjer. Det har vært en kompetanse utfordring under C-19 også for Forsvaret i form av at kurs ikke har blitt gjennomført som planlagt. Det har vært avstandskrav. Krav om munnbind, få til ingen sosiale arrangementer, samt hjemmekontor og rullerende arbeidstider. Dette burde ei heller være et hinder for mellomlederne i Forsvaret for å se den enkeltes jobbtilfredshet, motivasjon og progresjon. Men samhandlingskompetanse handler om relasjoner og relasjonsbygging, noe som kan være krevende for enkelte, når situasjonen er endret og man har måttet tilpasse seg nye måter å kommunisere og herunder bygge relasjoner på under C-19, så har det nok blitt ekstra krevende og på mange måter gått utover friheten til selv å kunne velge sitt eget lederskap.

Relasjonsbygging kan ses i sammenheng med forventninger og selvforståelse.

5.1.3 Egen kompetanse som premissgiver for utøvelsen av positivt lederskap

Tabell 4: Egen kompetanse som premissgiver.

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
«Hvis vi ser på utdanningen i for eksempel en militær avdeling. Noen har befalsskole, noen har befalsskole og krigsskolen. Noen er kanskje rekruttert uten utdanning. Det er lite faglig ledelses påfyll etter utdanning. De fleste vet ikke hva positivt lederskap er for noe».			«Jeg skulle ønske jeg kunne påvirke og legge frem saker som sjefen tar med sine avdelingssjefer. Jeg vet ikke hvor mange ganger jeg har prøvd. Men det blir ikke noe. Kan være min feil at jeg ikke har synliggjort utfordringen godt nok, kanskje jeg ikke er tydelig eller ikke kompetent nok i måten jeg kommuniserer».	«Min egen kompetanse kan være en begrensende faktor i forhold til utøvelsen av mitt lederskap».

Et annet ord for selvforståelse er selvinnsikt. Tre av respondentene viser stor selvforståelse når det velger å blottlegge seg selv og påpeke at egne kompetansehull kan være til hinder for utøvelsen av positivt lederskap. Selvinnsikt er en forutsetning for å kunne utøve positivt lederskap. Det omhandler hvordan du tar til deg læring, hvordan du samarbeider og ikke minst hvilket verdigrunnlag du besitter. Selvinnsikt handler om å forstå egne styrker og svakheter. En leder må kjenne sine sterke og svake sider. Vite hva som driver dem fremover og hvordan dette påvirker andre. Dette henger igjen sammen med ledelse og kommunikasjon. En god mellomleder kjennetegnes ofte av gode mellommenneskelige egenskaper herunder, gode evner til å utvise empati i samråd med kommunikasjons egenskaper innenfor alle tilgjengelige domener.

En mulig forklaring på hvorfor to av respondentene ikke drar frem egen kompetanse som mulig grunnlag for lite handlingsrom til utøvelse av positivt lederskap er den iboende troen offiserer ofte har på seg selv og seleksjonsprosessen ved opptak til for eksempel Krigsskolen. Seleksjonen foregår ved bruk av psykologiske tester som gir en score som sier noe om de personlige egenskapene for å være leder. En høy slik score kan medføre at enkelte offiserer ikke anser det som nødvendig med ytterligere selvstudier, kurs eller utdanning innenfor ledelse. En slik tro på det som kalles trekktilnærming undergraver betydningen av utviklingsteorier og mer pedagogiske tilnærminger.

5.2 FS2: Hvilke faktorer er med på å hemme eller fremme handlingsrommet?

Som nevnt tidligere falt deler av mitt andre forskningsspørsmål litt igjennom. Da det ble gjentakelser av punkter nevnt under mitt første forskningsspørsmål. Men en del fremmede faktorer kom inn. Samt at dette med styring kom inn som en mulig hemmende faktor.

5.2.1 Styring som hemmende faktor i forhold til handlingsrommet

Tabell 5: Styring som hemmende faktor.

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
«Styrte budsjetter er hemmende. Forsvaret er full av etablerte sannheter gjennom reglementer og håndbøker». For eksempel vi ble fratatt en hjullaster. Her kommer vi i et paradoks. Plutselig overstyrt. Noen andre har besluttet at den skal bort selv om vi trengte den. Jeg har hørt at den kom tilbake etter seks år».	Økonomi er helt klart en hemmende faktor. Den styrer både hvilke mennesker vi kan få tak på og beholde. De beste går ofte ut i privat næringsliv. Dette gjelder spesielt de yngre. Da sitter vi ofte igjen med personell som krever mer detaljstyring, tettere oppfølging. «Vi har alt for lite handlingsrom innenfor spesielt personalledelse, tilsetning og enkelt personell. Vi har intet handlingsrom eller noe reelt å spille på». Handlingsrommet er spesielt lavt innenfor rekruttering/tilsetning da lønn er styrt sentralt. Sentralt mener de lønn og grad skal ned for å spare penger». «De stramme føringene fra staten herunder forsvarsdepartementet er et hinder. De gjør det utfordrende. Rammer og føring er begrensninger». «Det å være linjeleder ser jeg på som negativt. All tid brukes foran dataen på systemer og rapportering. Har lest	«Vi er også underlagt lover og forskriften uten at disse må oppfattes som en klamp på foten, De skal ikke frarøve kreativitet. Vi må holde oss innenfor, men de skal ikke brukes som begrensning. Se lover og forskrifter som muligheter. Forsvaret er gjennomregulert, men den enkelte må se muligheter».	«Det er et system. Det er mange regimer. Mange kontroll regimer man skal forholde seg til. Den frie og litt intensjonsbaserte lederstilen man søker å føre i dag i forsvaret har dårlige levevilkår. Vi har ettersyn. Vi har forvaltningskontroller. Materiell kontroller. Regler og håndbøker. Kontroller som er til for å tilfredsstillende regler svart på hvit. Det finnes ingen fornuft. Kontrollene skal gjennomføres i henhold til gamle kriterier. Ingen fornuft, samme krav. Det er litt sånn, gamle regimer som ikke finnes fornuftig».	«Økonomi kan være hemmende. Lite økonomisk handlingsrom kunne kanskje gjort at vi kan høste mer. Men vanskelig å si. Vi leder ikke på økonomi. Vi blir gitt økonomi og vi blir gitt oppdrag. Vi må lede innenfor de begrensningene. Økonomi og oppdrag gir rammer».

	<i>en svensk bok som understreker dette. System for system innføres og stjeler tiden som skal brukes til å lede». Systemene som skulle effektivisere, men som i stedet spiser opp tiden min. Tidligere så ledet vi, før vi ble satt foran en datamaskin.»</i>			
--	---	--	--	--

Administrasjon eller styring som Forsvaret selv kaller det synes å være et hinder for handlingsrommet til mellomlederne i Forsvaret. Dette kan medføre at enkelte mellomledere føler seg både kneblet og handlingslammet. Tre av mine respondenter føler også på litt oppgitthet og maktesløshet i forhold til dette med styring. Samtidig har Forsvaret hatt god tid til å optimalisere reglene noe som igjen fører til en slags ro og orden i organisasjonen. Det er også reglene og styringselementet i Forsvaret som bidrar til den normative makten mellomledere i Forsvaret faktisk besitter. To av respondentene påpeker sågar at styringen er det som gir handlingsrommet og at mellomledere heller må se muligheter innenfor dette handlingsrommet i stedet for å se begrensningene styringen gir.

Tre av respondentene trekker frem økonomi som en hemmende faktor i forhold til handlingsrommet. To av respondentene setter sågar økonomi i sammenheng med rekruttering og det å beholde personell. Det å anskaffe en ny medarbeider er tidkrevende og vil dermed ta bort noe handlingsrom i den tiden rekrutterings prosessen pågår. Det å erstatte en medarbeider koster cirka 20% av omsetningen til den medarbeideren som slutter. På en annen side, så vil det å nytte positivt lederskap kunne bidra til bedre og lengre stå tid. Det forventes av Forsvarssjefen at det skal hurtig kunne veksles mellom styring og ledelse.

Forsvaret er en offentlig organisasjon. Statsapparatets kraftigste maktmiddel. En organisasjon som må fremstå som ryddig. Det er derfor et stort fokus på at det skal drives forsvarlig forvaltning, herunder styring. En del av rammebetingelsene for det å være mellomleder i Forsvaret er å måtte forholde seg til politisk styring, lover, regler og avtaleverk. Samtidig, så kan det virke frustrerende å skulle være i stand til å ta beslutninger vedrørende liv og død, når man må tigge og krangle for å få gjøre små enkle innkjøp i fredstid. Respondent tre sier det veldig godt når han påpeker at styring ikke må ses på som en begrensning, men som en forutsetning og et mulighetsrom.

Styring er noe en mellomleder uansett bedrift må forholde seg til. En mellomleder vil alltid befinne seg i midten, så også i Forsvaret. Styring vil ta noe handlingsrom. Men også i forhold

til styring, så handler det om å ta valget mellom å være et offer eller en aktør. Det handler om å se mulighetene og utnytte det uformelle handlingsrommet, teste og utfordre omgivelsene til å oppnå størst mulig rom. Samtidig så er det nok viktig å være klar over at mellomledere har vært gjennom en nokså stor omstilling. En omstilling hvor de tidligere vandret mye rundt, fulgte opp oppmøte tider, saksbehandlinger, timeregistreringer også videre. Til nå å skulle gjennomføre den samme oppfølgingen elektronisk og dermed gå glipp av det tidligere kanskje viktige sosiale aspektet som igjen bidro til relasjonsbygging.

Uten at det skal utføres noen analyse på selve respondentene mine, så kan vi se konturene av at enkelte sett opp mot dette med styring har inntatt et noe fastlåst tankesett, mens andre velger å se muligheter og havner dermed i kategorien vekstorientert tankesett. Vi skal ikke legge for mye i dette, men handlingsrom handler mye om ens egne subjektive oppfatning av situasjonen. Alle respondentene innehar eller har innehatt noenlunde like stillinger med like forutsetninger. Men de oppfatter handlingsrommet ulikt spesielt opp mot dette med styring.

5.2.2 Faktorer som fremmer handlingsrom

Tabell 6: Faktorer som fremmer handlingsrom

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
«Ble mer bevisst etter at jeg begynte i det sivile. Lett å sammenligne med det sivile. Det presset med å presse frem resultater, snu på krona. Mer fremmed i Forsvaret, du har veldig mye fleksibilitet og handlingsrom i Forsvaret da du slipper resultatfokus»	«Med de tynne økonomiske rammene vi opererer innenfor, så må man være veldig kreativ for å få det til å gå rundt. Men innenfor utdanning og veiledning i forhold til å følge opp mine ansatte, så står jeg ganske fritt».	«Det må gjøres rolleavklaring med seg selv og rolleavklaring med de rundt seg i medarbeidersamtaler. Er rollen tydelig er det enkelt å utføre et tydelig lederskap. Det vil også definere handlingsrommet». «Viktig i forhold handlingsrom å selv kunne prioritere og løse innenfor handlingsrommet».	«Jeg opplever også stort handlingsrom i forhold til dyptgående personalsaker. Det har vært noen tyngre saker. Jeg har bedt om og krevd handlingsrom. Jeg har fått og tatt handlingsrom». «Handlingsrom handler ofte om å tørre og være villig til». «Handlingsrom handler om tillit, tillit til din sjef og tillit til de du har sammen med deg». Har man tillit til hverandre så har man også handlingsrom».	«Vi er en kompetanse bedrift, vi ønsker at alle skal by på seg selv kjenne oppdragene være i forkant komme med sitt fagområde sin innvirkning på området. Vi vil at alle skal bidra, alle skal komme med sine ting. Men noen griper ikke muligheten, kanskje på grunn av manglende kompetanse. Men jeg opplever mitt handlingsrom som godt». «Klar og tydelig rolle avklaring mellom medarbeider på beslutning og handlingsrom. Det bør gjøre i institutter som medarbeidersamtaler. Dialog med leder hvor mitt handlingsrom er. Jeg synes eksemplet med han om sa at jeg kan beslutte innenfor hele sjefens handlingsrom. Du kommer til å gjøre feil, men jeg skal støtte deg».

Selv om teorien sier at det å jobbe i staten og det å jobbe i privat næringsliv er mye likt. Så er det ingen tvil om at man som respondent en påpeker slipper unna økonomiske resultatkrav som mellomleder i Forsvaret. Det å slippe ensidige resultatfokus kan som respondent en påpeker gi et noe utøket handlingsrom sammenlignet med privat næringsliv.

Respondent to påpeker noe interessant. Nemlig at tynne økonomiske rammer bidrar til kreativitet. Det å tørre å utfordre etablerte sannheter, å tørre å ta det første steget kan bidra til å innovere aktiviteter som øvelser og treninger. Forskning viser også at det å trene på kreativitet kan medføre at vi mennesker utvikler vår evne til å være kreativ og således oppnår personlig utvikling.

Binney og co påpeker i sin ledelsesteori at ledelse handler om å bygge relasjoner til de du skal jobbe sammen med, sjefene, kollegaer og dine undergitte. Tre av respondentene omtaler riktig nok med andre ord viktigheten av å bygge relasjoner til både sin nærmeste sjef og sine undergitte. Relasjoner bygger tillit og medfører at mennesker stoler på hverandre. Relasjoner gir dermed handlingsrom.

Tre av respondentene påpeker at handlingsrom ikke kommer av seg selv. Det forventes at den enkelte mellomleder byr på seg selv og sin kompetanse. På mange måter handler dette nok en gang om at mellomledere som er aktører oppnår mer handlingsrom sammenlignet med mellomledere som inntar en offerrolle. På en annen side, så kan fort mellomledere som er aktører fremstå som handlekraftige, da er det viktig å huske på at handlekraft ikke er det samme som handlingsrom.

Forsvaret er en organisasjon som er i konstant omstilling, dermed er det relevant å se respondentenes svar opp mot Rydland sine fire båser for mellomledere i endringsprosesser. Den nyskapende, den fassiliterende, den beskyttende og den samskapende. Her vil vi se mye av det som i den enklere rolle modellen (aktør versus offer) brukt i forrige avsnitt. Den samskapende mellomlederen vil få med seg alle i et helhetlig perspektiv samtidig som han eller hun oppnår større handlingsrom. Mens den beskyttende ender i motsatt ende og er opptatt av å endre minst mulig. Bevare dagens tilstand. Trenere og yte motstand mot alle forsøk på endringer og endringsprosesser.

5.3 FS3: Hvordan forstås begrepet positiv ledelse?

Forsvaret er en organisasjon som er stor og omfangsrik. Men en stor og seriøs organisasjon som på mange måter omfavner begrepet positivt lederskap ved å ha på plass gjennom sine

systemer og overordnede føringer mange av elementene som ligger til grunn for positivt lederskap. En grunnsetning som samtlige lærer gjennom sin lederutdanning i Forsvaret er «Løs oppdraget og ta vare på dine menn». I denne setningen ligger det mye, her ligger det verdier og en forventning om lederskap som en tjenerfunksjon. Noe som blir videre forsterket gjennom Forsvarets grunnsyn på ledelse og verdiene respekt, ansvar og mot. Men det er også mørke skyer på horisonten. Mye av friheten, herunder selvledelses delen tas fra mellomlederne gjennom regler, implementeringer og så videre.

Positivt lederskap spenner ganske vidt og bredt. Respondent 5 trakk under intervjuet frem en ganske interessant betraktning omkring dette med positivt lederskap:

«Jeg var skeptisk til begrepet, jeg tenkte nå hiver dem nok et adjektiv foran lederskap. Det er ikke rart vi trenger mange ledelses forskere, når absolutt alle skal finne på hvert sitt adjektiv å sette foran».

Tabell 7: Forståelsen av positivt lederskap

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
«To delt, det ene er å skape resultat gjennom andre. Det andre er å vektlegge det». Bruk det laget som er positivt, bruk dem som eksempel, bruk dem for å bidra til endringer, fremhev dem. Kartlegge dem finn ut hva de gjør bedre enn de andre. Finn den beste praksisen, driv gjennom positive endringer gjennom frem snakking av de beste».	«Mitt lederskap går på å la folk prøve og feile så mye de vil. Gi dem rom til å lede og utfolde seg selv. Så lenge de gjør sitt beste og så godt de kan så er det godt nok for meg».	«Forsterke og skryte av de positive egenskapene ved en kollega. Trykk på det positive for å kanskje kunne løfte de sidene som ikke er så positive. Her må man være bevisst. Samt lære seg selv å kjenne». «Du må vokte deg som leder ikke detaljstyre. La folk blomstre, la dem slippe til. La den enkelte utvikle seg videre. La de ansatte kjenne på mestrings og selvtillit. Det for å løfte i flokk, skape et godt arbeidsmiljø og mestringsfølelse i organisasjonen også. Spille folk god».	«Positivt lederskap handler om positiv feedback. La folk bli kjent med deg. Bygge relasjoner, og være ekte. Du blir fort avslørt hvis du ikke er deg selv». Du må tørre å bli kjent med folket. Noen har massivt behov for annerkjennelse noen mindre, Du må vise at det er takhøyde. Ikke bare si at det takhøyde. Som jeg sier det, er lov å kalle meg kuk, men husk å forklare hvorfor».	«Folk skal ha god følelsen minst en gang i løpet av arbeidsdagen.» «Men Litt som filosofisk er positivt lederskap, lederskap som gir vekst. Vekst innenfor ikke bare økonomiske parametere, men også personlig vekst for den enkelte medarbeider.» «Positivt lederskap er når du som leder er inne å aktivt gjør noen for dette. Du er aktivt inne for at virksomheten skal vokse i kroner og øre, men også for den enkelte».

Positiv psykologi sammen med positiv ledelse handler om det å ha et positivt tankesett. Men også det å opptre positivt og om å forsterke de positive aspektene ved både arbeidet og menneskene på arbeidsplassen. Derfor treffer flere av respondentene mine godt når de drar frem momenter som å skryte og å gi positiv feedback. Positivt lederskap handler som flere av respondentene drar frem om å bygge opp under det positive fremfor å sette søkelys på det negative.

Positivt lederskap handler blant annet om selvledelse. Selvledelse er noe alle respondentene trekker frem på et eller annet vis. Respondentene ønsker å lede og styre sin egen hverdag i størst mulig grad. De ønsker ikke å bli styrt av sine sjef, samtidig så ønsker de at deres medarbeidere skal lede seg selv i størst mulig grad. Dette samstemmer godt med teorien som mener at det vil være mest utviklende for det enkelte individ å få styre mest mulig selv. Kritikerne av selvledelse, de som påpeker at enkelte mennesker ikke er i stand til å lede seg selv, får gjennom min oppgave også rett, da det påpekes av mine respondenter at enkelte må ledes tettere. De må ledes mer på detaljnivå fordi de ikke evner å styre seg selv, de forstår blant annet ikke selv at Forsvaret er en kompetansebedrift som forventer at den enkelte tar ansvar selv og melder seg på kurs, studerer og utvikler seg selvstendig.

Selvinnsikt synes også å være viktig. Da samtlige respondenter trekker frem en eller flere sjef de har hatt som har valgt å sette seg selv foran som stor «hærfører» som respondent fire kaller slike. Det påpekes også i samsvar med teorien fra respondent fire at det er viktig å være seg selv og ikke spille en rolle.

5.3.1 Paralleller mellom militært lederskap og positivt lederskap

Tabell 8: Paralleller mellom militært lederskap og positivt lederskap.

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5
«Sammenligner positivt lederskap veldig godt med folk som jobber på intensjonsbasert ledelse. Folk som liker å jobbe på litt frie rammer hvor sluttresultatet ikke er ferdig definert. Ikke detaljstyring. Ikke styre retning. Det vil gi mestring til den som for prøvd seg».	«For meg så er intensjonsbasert ledelse det samme som positivt lederskap. Mens ordrebasert ledelse er det motsatte. Jeg ønsker tillit og tiltro til min kompetanse og erfaring noe jeg føler jeg får når jeg jobber intensjonsbasert og får bestemme selv».	«Jeg tar utgangspunktet i noe jeg lært i forsvaret. Vi må sette inn reserven der vi har fremgang. Dette handler om å forsterke de positive tingene».	«Vi har noen overordnede lederfilosofier som er positive. For eksempel intensjonsbasert lederskap, men spørsmålet er hvor godt det praktiseres».	«Jeg kommer fra det enkle ta vare på dine menn og løs dine oppdrag. Den semingen har elementer fra både positivt lederskap og mangfolds ledelse. Dette har vi drevet med i alle år. Men vi kaller det for situasjonsbasert ledelse».

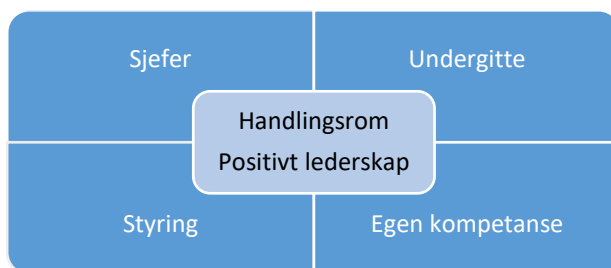
Alle mine respondenter trekker frem paralleller mellom militært lederskap og positivt lederskap. Intensjonsbasert ledelse som er et begrep brukt i Forsvaret omkring ledelse, trekkes frem av flere respondenter. Intensjonsbasert ledelse handler i stor grad om å arbeide selvstendig basert på en overordnet målsetning og kan sammenlignes med selvledelse som er en stor del av positivt lederskap. Intensjonsbasert ledelse krever på samme måte som selvledelse at det er etablert en åpen relasjon basert på gjensidig tillit.

Andre paralleller som kan dras basert på respondentene sine svar er dette med å ta vare på dine menn som handler om det å se hele mennesket. Det å se hele mennesket handler om å oppnå utvikling av hele individet, få frigjort enhver soldat eller medarbeider sin innebygde

energi, skape engasjement og tilhørighet. Skape gode relasjoner og gjensidig respekt. Det handler om å lede på emosjoner som er et svært sentralt begrep innenfor positivt lederskap. Holdes følelsene positive, trygge og fornøyde hos våre medarbeidere så vil det bidra til trygghet, noe som igjen vil skape effektive og velfungerende avdelinger i Forsvaret.

6.0 Konklusjon

Funnene mine sett opp mot denne oppgaves problemstilling tyder på at mellomledere i Forsvaret har noe handlingsrom til å benytte seg av positivt lederskap. Men dette handlingsrommet synes å kunne defineres gjennom påvirkning fra fire relativt markante faktorer. De fire faktorene denne studien har definert er sjefer, undergitte, styring og egen kompetanse. Her illustrert gjennom en modell utviklet basert på drøftingene i denne studien:



Figur 5: Mellomledere i Forsvaret sitt handlingsrom til utøvelse av positivt

Sjefene kan stjele handlingsrom gjennom å personifisere sitt lederskap. Ha manglende samhandlingskompetanse og fokusere for mye på hierarkiske skillelinjer. I min studie føler også mellomlederne på både manglende tillit og fraværet av gjensidig respekt ovenfor sine sjefer. Mye kan tyde på at det finnes muligheter i Forsvaret for at sjefer kan gå i suksessfellen og unnlate å utvikle sitt lederskap underveis i karrieren.

De undergitte kan på lik linje med sjefene stjele handlingsrom fra mellomlederne. Mangelen på kvalifiserte medarbeidere vil kunne medføre at de undergitte må følges opp og ledes på en annen og tettere måte enn det mellomlederne ønsker. Dette medfører at mellomlederne ofte balanserer hårfint mellom detaljstyring og ledelse av emosjoner, noe som krever mye kompetanse innenfor ledelse.

Egen kompetanse hos mellomlederne vil med referanse i forrige avsnitt kunne være en avgjørende faktor i forhold til handlingsrommet og utøvelsen av positivt lederskap. Det å utøve positivt lederskap krever mye selvforståelse og kompetanse innenfor ledelse. I denne studien synes det å kunne finnes spor av et kompetansegap blant mellomlederne i Forsvaret.

Den siste faktoren som denne studien har lokalisert som en faktor som påvirker handlingsrommet til utøvelse av positivt lederskap er tiden mellomlederne bruker på det Forsvaret omtaler som styring eller forsvarlig forvaltning. Denne studien indikerer dog at mellomledere som muligens har inntatt en offerrolle lar seg i større grad påvirke enn mellomledere som innehar en aktør rolle.

6.2 Forslag til videre studier

Det hadde vært interessant om noen forsket på hvor mye tid mellomledere i Forsvaret bruker på styring kontra ledelse.

Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Adriaenssen, D. J., & Johanessen, J.-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet - et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Baldersheim, H., Haug, A. V., & Øgård, M. (2021). *Den kommunale mellomlederen - Selvstendig lagspiller*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Binney, G., Williams, C., & Wilke, G. (2012). *Living Leadership: a practical guide for ordinary heroes*. Harlow: Pearson.
- Bunge, M. (1998). *Social science under debate: A philosophical perspective*. Toronto: University of Toronto press.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Cohn, M., & Fredrickson, B. (2009). *Positive Emotions: The Oxford Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press Inc.
- Cunliffe, A. L. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. Los Angeles: Sage.
- Drake, I. (2020). Selvledelse som mulighet i kunnskapsorganisasjoner: Trengs andre lederstrategier? I J. Bastensen, & K. N. Lange, *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (ss. 87-109). Oslo: Cappelen Damm Akadamisk.
- Drucker, P. F. (2004). What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*.
- Drønne, M. (2020). *Positivt lederskap*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dweck, C. (2006). *Mindset. The new psychology of success*. New York: RANDOM HOUSE USA INC.
- Elliot, B. (2021, May 21). It's Time to Free the Middle Manager. *Harvard Business*.
- Forsvaret. (2020, Oktober 9). *Forsvaret.no*. Hentet fra Forsvaret: <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/verdier>
- Fredrickson, B. (2011). *Positivity: Groundbreaking Research to Release Your Inner Optimist and Thrive*. London: Oneworld Publications.
- Gable, S., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 103-110.
- Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2010). *Research methods in business studies*. Essex: Pearson Education Limited.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative resarch*. Chicago: Aldine.
- Gratton, L. (2011). The End of the Middle Manager. *Harvard Business Review*, 36-37.

- Gulowsen, J. (1971). *Selvstyrte arbeidsgrupper: På vei mot industrielt demokrati?* Oslo: Tanum.
- Gunnarsdóttir, H. M. (2017). *The Emotional Middle. Autonomy and emotion management in the middle managerial role.* Stavanger: Universitet i Stavanger.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 268-279.
- Hope, O. (2009). *Essays on Middle Management.* Bergen: NHH.
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen.* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Fagbokforlaget.
- Jaser, Z. (2021). The Real Value of Middle Managers. *Harvard Business Review*.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tuft, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.* Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap, jakten på de positive kreftene.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Karp, T. (2016). *Til meg selv.* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: hva ledere gjør i praksis.* Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Karp, T. (2020). Ledere kan tenke seg til større handlingsrom. *Kunnskapsmagasinet Kristiania*.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap, Person og funksjon.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Kristoffersen, E. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse.* Oslo: Forsvaret.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvaale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lange, B. K., & Bastesen, J. (2020). Gårdagens suksess-morgendagens begrensning? Strategisk relevant handlingsrom: En rikere forståelse av relevant handlingsrom. I J. Bastensen, K. Lange, E. Næss, & A. Thon, *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (ss. 111-134). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Lerdahl, E. (2007). *Slagkraft.* Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Lindseth, J. A. (2020). *Hjemmeeksamen: Positivt Lederskap.* Mosjøen: Nord Universitet.
- Lindseth, J. A. (2020). *Hjemmeeksamen: Praksisorientert lederskap.* Mosjøen: Nord Universitet.
- Lindseth, J. A. (2021). *Hjemmeeksamen anvendt metode.* Mosjøen: Nord Universitet.

- Lindseth, J. A. (2021). *Hjemmeeksamen: Selvledelse*. Mosjøen: Nord Universitet.
- Lund, T. (1996). *Metoder i kausal samfunnsforskning: En kortfattet og enkel innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lyubomirsky, S. (2009). *The how of happiness: A new approach to getting the life you want*. London: Penguin Books.
- Maxwell, J. (2013). *Qualitative researching*. Thousand Oaks: Sage.
- O'Donnell, J. T. (2018, Januar 22). *www.inc.com*. Hentet fra INC: <https://www.inc.com/jt-odonnell.why-people-choose-wrong-career.html>
- Olson, H., & Sørensen, S. (2003). *Forskningsprosessen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative evaluation and research methods: integrating theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Postholm, M. B., & Jacobsen, D. I. (2011). *Læreren med forskerblikk: Innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter*. Oslo: Høyskoleforlaget.
- Ryan, R. M., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 68-78.
- Rydland, M. (2018). *Middle managers' role as change agents - Variations in approaches and their contributions to the progress of change*. Oslo: NHH.
- Røseth, T. (2012). *Mellomlederens endelikt?* Oslo: Forsvarets Høgskole.
- Scott, R. W., & Davis, G. (2007). *Organizations and organizing. Rational, natural and open system perspectives*. New York: Pearson Education.
- Seppala, E., & Cameron, K. (2015). Proof That Positive Work Cultures Are More Productive. *Harvard Business Review*.
- Spurkeland, J. (2004). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørensen, M. (2013). *Lojalitetsplikt og yringsfrihet*. Oslo: Krigsskolen.
- Sørhaug, H. C. (2010). *Lederskap: Mellom ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Trøite, P. S. (2018). *Allmenn verneplikt fra 1990 og til i dag*. Oslo: Forsvarets Høgskole.
- Waterman, R., Peters, T., & Phillips, J. (1980). *STRUCTURE IS NOT ORGANIZATION*. Indiana: BUSINESS HORIZONS .
- Woo, B., & Chelladurai, P. (2012). Dynamics of Perceived Support and Work Attitudes: The Case of Fitness Club Employees. *Human Resource Management Research, vol 2*, 6-18.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research. *Journal of management*, 1190-1221.

Yin, R. (2014). *Case study research. Design an methods*. Thousand Oaks: Sage.

Vedlegg 1: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE, DELVIS STRUKTURERT INTERVJU

Problemstilling: «**Har mellomledere i Forsvaret handlingsrom til å utøve positivt lederskap?**»

Innledning:

HVEM: Hvem er jeg og hvilken rolle har jeg som student og forsker.

HVA: Hva handler oppgaven om.

NÅR: Tidsrom prosjektet foregår.

HVORLEDES: Konfidensialitet relatert til informanter og innsamlede data. Rettigheter til å trekke seg fra intervju, samt mulighet for gjennomlesning av transkribert intervju.

PROSESS: Intervjuprosessen er den som skal sikre valide data for å belyse teoretiske antagelser. Denne prosessen er den sentrale og viktigste i hele prosjektet.

Oppvarming:

1. Hvem er du og kan du kort beskrive din militære karriere?
2. Har du jobbet utenfor Forsvaret?
3. Hvilken stilling har du i dag?

Refleksjoner:

Hvilken frihet har mellomledere i Forsvaret til å utforme sitt eget lederskap?

- Hvordan opplever du din reelle makt og myndighet innenfor ditt ansvarsområde?
- Hva sier din stillingsinstruks?
- Er det flere enn deg selv som bestemmer innenfor ditt ansvarsområde?
- Fullmaktsmatrise?
- Blir du hørt?
- Hvor får du dine retningslinjer fra?
- Gi eksempler på scenarioer hvor du har opplevd å ha stort handlingsrom? Og motsatt ?
- Har du muligheter til å påvirke endringer innenfor ditt ansvarsområde?

Hvilke faktorer er med på å hemme eller fremme handlingsrommet?

1. Hvilke faktorer er på å fremme ditt handlingsrom?
 - Hvilke momenter bidrar til å fremme handlingsrom?
 - Mulighet for kreativitet?
 -
2. Hvilke faktorer er med på å hemme ditt handlingsrom?
 - Hvilke momenter hemmer ditt handlingsrom?

Hvordan forstås begrepet positiv ledelse:

- Hva legger du i begrepet positiv ledelse?
- Hvordan motiveres du av andre?
- Kan du gi eksempler på positiv ledelse utøvd av deg selv eller andre?
- Bidrar du selv for å tilrettelegge for utøvelse av positiv ledelse?
- Hva i arbeidshverdagen din fremmer muligheten for utøvelse av positiv ledelse?
- Hva i arbeidshverdagen din gjør utøvelse av positiv ledelse utfordrende?
- I hvilken grad vil du si at du anvender din myndighet, rolle og ansvar for å utøve positivt lederskap?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Positivt lederskap i Forsvaret?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut om mellomledere i Forsvaret har handlingsrom nok til å kunne utøve positivt lederskap i sitt virke. Dette skriv er utformet for å gi deg informasjon om målene med studien og hva en deltagelse vil innebære for deg.

Formål

Denne studiens problemstilling er: «**Har mellomledere i Forsvaret handlingsrom til å utøve positivt lederskap?**»

Jeg ønsker jeg å finne svar på følgende forskningsspørsmål (FS):

FS1: Hvilken frihet har mellomledere i Forsvaret til å utforme sitt eget lederskap?

FS2: Hvilke faktorer er med på å hemme eller fremme handlingsrommet?

FS3: Hvordan forstås begrepet positiv ledelse?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er valgt ut til å delta i denne studien gjennom det Patton kaller for kriteriebestemt utvelgelse (Patton, 2015). Kriteriene er at du er eller har vært mellomleder i Forsvaret med minimum tjenestetid på to år. Alder for å få delta i studien er satt til minimum 35år. Krav til samlet tjenestetid er satt til minimum tolv år. Dette for å sikre at informasjonen jeg mottar er fra reelle erfaringer og ikke bare antagelser. Du skal inneha minimum OR7/OF2 grad. Utdanningsnivå er satt til minimum grunnleggende offisers utdanning eller tilsvarende.

Hva innebærer det for deg å delta?

- Hvis du velger å delta i dette prosjektet så innebærer det deltagelse i et semistrukturert intervju av en tentativ varighet på inntil seksti minutter.
- Jeg ønsker å både gjøre lydopptak og notere under intervjuet.

- Alle data blir lagret utilgjengelig for allmenheten. Dine opplysninger vil bli strengt anonymisert. Alle data, så som notater og lydopptak vil bli destruert, så fort oppgaven er godkjent.

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.

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.

- Den eneste som vil ha tilgang til ikke anonymiserte data er meg og eventuelt min veileder professor Rudi Kirkhaug hvis det viser seg å være nødvendig underveis i prosessen.
- Data som ikke er anonymisert vil kun eksistere i skriftlig form. Disse oppbevares innelåst i min villa. Vi unngår navn og nummer i tilknytning til lydopptak og bruker du/de/dem eller grad. Lydopptak lagres på stand alone EDB maskin som oppbevares utilgjengelig for allmenheten. Transkriberte data vil være anonymisert. Det vil brukes et intrikat kodesystem for å skille de ulike respondentene. Kun jeg vil sitte på nøkkelen for å kunne dekode. Notater, lydopptak slettes, så fort oppgaven er godkjent.

Det vil ikke være mulig for andre en intervjuobjektet selv å kjenne igjen egne uttalelser tilknyttet intervjuet. Det som vil kunne bli publisert er uttalelser og meninger tilknyttet problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er Mai/Juni 2022:

Alle notater makuleres, standalone EDB maskin vil destrueres på en slik måte at data ikke vil kunne gjenskapes.

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.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Nord Universitet ved professor:
Rudi Kirkhaug,
Tlf: 77 64 65 04
E-post: Rudi.kirkhaug@uit.no

Personvernombud:

[Toril Irene Kringen](#).

Tlf: 74 02 27 50

E-post: personvernombud@nord.no

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
(Forsker/veileder)

Johan Andre Lindseth
(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i Intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Vurdering fra NSD

Referansenummer

795699

Prosjekttittel

Positivt lederskap i Forsvaret

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

Johan Andre Lindseth, johanlindseth@hotmail.com, tlf: 99768093

Prosjektperiode

10.08.2021 - 20.06.2022

Vurdering (3)

24.09.2021 - Vurdert med vilkår

NSD bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrevet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

17.09.2021 - Vurdert med vilkår

NSD bekrefter å ha mottatt et revidert informasjonsskriv/endret dokument. Vi gjør oppmerksom på at vi ikke foretar en vurdering av skrevet/dokumentet, og vi forutsetter at du har foretatt de endringene vi ba om. Dokumentasjonen legges ut i

Meldingsarkivet og er tilgjengelig for din institusjon sammen med øvrig prosjektdokumentasjon. Vurderingen med vilkår gjelder fortsatt.

23.07.2021 - Vurdert med vilkår

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet
2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser
5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)
6. At du deler meldeskjema med prosjektansvarlig/veileder. Det gjør du ved å trykke «Del prosjekt» i meldeskjema. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Dersom invitasjonen utløper, må du invitere på nytt.

7. Utvalget ditt har taushetsplikt. Det er viktig at datainnsamlingen gjennomføres slik at det ikke samles inn opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner eller avsløre annen taushetsbelagt informasjon.

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:

- Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til • Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke / At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke
- At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne> Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.6.2022.

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). Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges. LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkårene følges, er det NSD sin vurdering 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.

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD 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

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. Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20). Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

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 hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD:

Lisa Lie Bjordal Lykke til med prosjektet!