

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5018

Navn: Jens Petter Karlberg

Jon Sindre Sundvall

Positivt lederskap i regulerte og sikkerhetsfokuserede virksomheter

En studie av Forsvarsmateriell luftkapasitetens tilpasning til European Military

Airworthiness Requirements

Dato: 28.11.2022

Totalt antall sider: 139

Sammendrag

Denne studien har undersøkt sammenhenger mellom positivt lederskap, regulering og standardisering i kompetansevirksomheten Forsvarsmateriell luftkapasiteter.

Hovedoppgavene i virksomheten består av anskaffelse og forvaltning av alle Forsvarets flysystemer. Siden starten av 2021 har virksomheten arbeidet med å innrette seg etter det multinasjonale europeiske kravsettet for militær luftdyktighet. Studien er basert på problemstillingen: “Hvordan kan FMA luftkapasiteter benytte positivt lederskap for å lykkes med å organisatorisk og prosessuelt innrette seg etter European Military Airworthiness Requirements?”. Problemstillingen er videre brutt opp i fem forskningsspørsmål som i sum bidrar til å besvare denne.

Litteraturdelen består av relevante temaer som positiv psykologi, positivt lederskap, virksomhetsfaktorer, samt trivsel og velvære. I tillegg vil den omhandle fokusområdene autonomi og selvorganisering, motivasjon, mestring, kommunikasjon og samhandling, samt tillit. Hovedfunnene i denne delen tilsier at utøvelse av positivt lederskap også kan ha sin rettmessige plass i regulerte og sikkerhetsfokuserede virksomheter. Dette ved å utnytte kompetansen på en måte som sammenfaller med både medarbeidernes og samfunnets forventninger, samt virksomhetens målsetning, samtidig som trivsel ivaretas.

Studien har et kvalitativt design bygd opp som en casestudie. Ved gjennomføring av semistrukturerte dybdeintervjuer i en tverrsnittsundersøkelse, ble empiriske data samlet inn fra informanter med ulik tilknytning og forskjellige roller i virksomheten. Dataen ble i ettertid strukturert og kodet ved hjelp av dataverktøyet NVivo.

Studiens funn og konklusjon peker på forbedringspotensialer relatert til tydelighet i ulike posisjoners og organisatoriske enheters roller, ansvar og myndighet, samt virksomhetens prosedyrer, prosesser og rutiner. Det fremkommer også at det bør fokuseres på å utvikle kompetanse og tydeliggjøre virksomhetens mål. For å ivareta medarbeiderne, og samtidig kunne utnytte deres styrker til det beste for seg selv og virksomheten, er tillitsbaserte relasjoner essensielt mellom leder og medarbeider, samt i samspillet mellom kollegaer. Den forsvarsinitierte hierarkiske strukturen i Luftkapasiteter, bør også revurderes i den hensikt å gi medarbeiderne større frihet, innenfor det gjeldende regulering kan tillate.

Abstract

This research project has examined the context between positive leadership, regulation and standardization in the knowledge-based public enterprise; Norwegian Defence Materiel Agency (NDMA), Air Systems Division. The main tasks of the enterprise are the acquisition and management of all the Norwegian Armed Forces' military aircraft systems. Since the beginning of 2021 there has been an ongoing transition to align with the multinational European set of requirements for military airworthiness. The research project is based upon the problem statement: "How can NDMA Air Systems Division utilize positive leadership to succeed in the organizationally and procedurally aligning with the European Military Airworthiness Requirements?" The problem statement is further divided into five research questions, which in total will contribute to the answer.

The literature section sheds light on relevant subjects, such as positive psychology, positive leadership, enterprise principles and well-being. In addition, autonomy and self-organization, motivation, mastery, communication and interaction, as well as trust, are areas of focus. The primary findings in this section of the study indicate that the exercise of positive leadership also harmonizes with regulated and safety-concentrated enterprises. This by utilizing competence in a way that meets the expectations of both the associates and society, as well as the objectives of the enterprise, while well-being is ensured.

The research project consists of a qualitative design while structured as a case study. Semi-structured in-depth interviewing, in a cross-sectional survey, collected empirical data from informants with different affiliations and positions in the enterprise. The data was subsequently structured and coded by use of the NVivo application.

The research project's findings and conclusion indicate several areas where there is room for improvement. These are related to internal procedures, processes and routines, as well as a clarification of roles, responsibilities and authority of the different positions and organizational units. In addition, the development of competence, and a clarification of the enterprise's goals should be areas of focus. In order to fulfil the associates' interests and simultaneously utilize their strengths, in their own and the enterprise's best interests, the focus should be on trust-based relationships. This applies to both the relationship between leader and employee and in the interaction between colleagues. The hierarchical organizational structure of the Air Systems Division should also be reconsidered, with the aim of providing the associates with greater freedom, within the limits of the applicable regulations.

Forord

You cannot teach a man anything; you can only help him discover it in himself.

Dette sitatet av Galileo Galilei fra nærmere et halvt årtusen siden kan være en treffende start på vår masteravhandling, som konkluderer deltidsstudiet Master in Business Administration - Ledelse, ved Nord universitet.

Valg av studie, men også tematikk for denne oppgaven, gjenspeiles i vår nysgjerrighet og motivasjon for videre forståelse av lederskapsfaget. Med militære lederskapsutdanninger i ryggen, samt fulltidsjobber ved siden av studiene, har deltidsstudiet bidratt med inspirasjon til å undersøke hvordan de nyervervede teoriene samsvarer med virkeligheten. Derav engasjementet for å benytte egen virksomhet som studieobjekt.

Det ble tidlig avklart at vi ville jobbe for å fullføre avhandlingen innen et halvt års tid. Dette, samtidig med at jobbsituasjonen brått krevde at arbeidet foregikk ved to ulike lokasjoner, i forskjellige nasjoner, og derav i ulike tidssoner. Vi forstod raskt at det ville bli krevende. Det er derfor med stolthet vi ubeskjeden vil hevde å ha løst dette på en god måte takket være pågangsmot og beslutsomhet. Til tross for den fysiske avstanden har samarbeidet fungert svært godt mellom oss, og det er i fellesskap resultatene er utviklet. Noe overraskende, ikke minst for oss selv, vil vi faktisk hevde at det har vært flere positive effekter av ikke å jobbe i samtid til enhver tid. Vi opplever at den antatte ulempen i tidsforskjell er snudd til å ha medført bedre fremdriftsdynamikk.

Vi føler behovet for å rette en dyp takknemlighet overfor våre bedre halvdel, hvis tålmodighet og tilrettelegging har vært helt avgjørende for å slutføre avhandlingen. Valget om økt belastning i en kortere tid har selvfølgelig kostet i form av intensivt fokus og jobbing. Derfor fortjener både barn, venner og arbeidsgiver en stor takk for forståelse og fleksibilitet, men kanskje like mye en unnskyldning fra vår side. Om dette valget var det mest fornuftige er vanskelig å si, men slik vår eminente veileder professor Johan L. Olaisen har uttalt, blir ikke alltid ting så mye bedre av å bruke lang tid.

Til slutt ønsker vi å takke alle informantene fra egen virksomhet som har bidratt med gode, reflekterte svar og således med å gjøre oppgaven så god som mulig. Avhandlingen kan kanskje ikke lære dem noe, men forhåpentligvis hjelpe dem med å oppdage ting hos seg selv og egen virksomhet.

Kjeller og Fleming Island, november 2022

Jens Petter Karlberg og Jon Sindre Sundvall

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Oversikt over figurer	1
Oversikt over vedlegg	1
Begrepsordliste	1
1.0 Innledning	2
1.1 Oppgavens tema	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.3 Avgrensning	4
1.4 Rapportens struktur	5
1.5 Studiens kontekst	5
1.5.1 Forsvarsmateriell	5
1.5.2 FMA luftkapasiteter	6
1.5.3 Luftdyktighet i norsk forsvarssektor	8
1.5.4 European Military Airworthiness Requirements	8
2.0 Litteratur	9
2.1 Lederskap	10
2.1.1 Positivt lederskap	12
2.1.2 Relasjonsledelse	13
2.1.3 Endringsledelse	14
2.2 Virksomhetsfaktorer	15
2.2.1 Innretningsfaktorer	15
2.2.2 Organisasjonsform	17
2.2.3 Hygienefaktorer	18
2.2.4 Standardisering og regulering	19
2.3 Trivsel og velvære	19
2.4 Autonomi og selvorganisering	21
2.5 Motivasjon	23
2.6 Mestring	24
2.7 Kommunikasjon og samhandling	26
2.8 Tillit	28
2.9 Oppsummering	31
3.0 Metode	32
3.1 Forskningsdesign	32
3.2 Utvalg og datainnsamling	34
3.3 Databehandling og analyse	35
3.4 Validitet, reliabilitet og generalisering	36
3.5 Refleksjon rundt egen rolle som forsker	37
3.6 Kritiske betraktninger til forskningsdesign	38
3.7 Personvern og forskningsetikk	39
3.8 Litteratursøk	40
4.0 Resultater	40

4.1 Hvilke virksomhetsfaktorer påvirker Luftkapasitetens mulighet for suksess gjennom ledelse?	41
4.1.1 Rolleklarhet	41
4.1.2 Fagmiljø	43
4.1.3 Særegenheter	44
4.1.4 Intern flyt og kommunikasjon	45
4.1.5 Organisering, prosesser og prosedyrer	46
4.1.6 Standardisering og regulering	48
4.1.7 Økonomi	52
4.2 Hvordan påvirker ledelsesutøvelsen medarbeidernes velvære?	53
4.2.1 Trivsel	53
4.2.2 Styrker	56
4.2.3 Se og bli sett, lytte og bli lyttet til	57
4.2.4 Mål og mening	59
4.3 Hvordan oppfattes autonomi / selvorganisering, motivasjon, mestring, samhandling og tillit å utspille seg i Luftkapasiteter?	61
4.3.1 Autonomi og selvorganisering	61
4.3.2 Motivasjon	66
4.3.3 Mestring	70
4.3.4 Samhandling	71
4.3.5 Tillit	72
4.4 Hvordan påvirkes ledelsesutøvelsen av endring av virksomhetsinnretning?	75
4.5 Hvordan påvirker dagens beslutninger og valg fremtidig utøvelse av ledelse?	77
4.6 Oppsummering	79
5.0 Diskusjon	80
5.1 Hvilke virksomhetsfaktorer påvirker Luftkapasitetens mulighet for suksess gjennom ledelse?	81
5.1.1 Rolleklarhet	81
5.1.2 Fagmiljø	83
5.1.3 Særegenheter	84
5.1.4 Intern flyt og kommunikasjon	86
5.1.5 Organisering, prosesser og prosedyrer	88
5.1.6 Standardisering og regulering	92
5.1.7 Økonomi	93
5.2 Hvordan påvirker ledelsesutøvelsen medarbeidernes velvære?	95
5.2.1 Trivsel	95
5.2.2 Styrker	98
5.2.3 Se og bli sett, lytt og bli lyttet til	100
5.2.4 Mål og mening	102

5.3 Hvordan oppfattes autonomi / selvorganisering, motivasjon, mestring, samhandling og tillit å utspille seg i Luftkapasiteter?	105
5.3.1 Autonomi og selvorganisering	105
5.3.2 Motivasjon.....	110
5.3.3 Mestring	113
5.3.4 Samhandling.....	115
5.3.5 Tillit.....	116
5.4 Hvordan påvirkes ledelsesutøvelsen av endring av virksomhetsinnretning?.....	120
5.5 Hvordan påvirker dagens beslutninger og valg fremtidig utøvelse av ledelse?.....	122
5.6 Oppsummering	124
6.0 Konklusjon	127
6.1 Praktiske implikasjoner	130
6.2 Refleksjon over egen forskning.....	131
6.3 Anbefalt videre forskning.....	132
Litteraturliste	133

Oversikt over figurer

Figur 1 Organisasjon Luftkapasiteter (FMA luftkapasiteter, 2021b)

Figur 2 Ledelsesnivåer i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Vedlegg 2 - Vurdering fra NSD

Vedlegg 3 - Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Begrepsordliste

BLF	Bestemmelser for luftdyktighet i forsvarssektoren
CAMO	Continuing Airworthiness Management Organisation
EASA	European Aviation Safety Authority
EDA	European Defence Agency
EMAR	European Military Airworthiness Requirements
FMA	Forsvarsmateriell
Luftdyktighet	Teknisk flysikkerhet
Luftkap / LU	Luftkapasiteter
MAWA	European Military Airworthiness Authorities Forum
NESH	Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora
NML	Norsk militær luftdyktighetsmyndighet
NSD	Norsk senter for forskningsdata
RAM	Roller, ansvar og myndighet
TA	Teknologiavdelingen

1.0 Innledning

1.1 Oppgavens tema

Som en følge av den teknologiske utviklingen har samfunnet som var basert på industri utviklet seg til et samfunn basert på kunnskap. I dette inngår det at medarbeiderne har fått økt kunnskapsnivå sammenlignet med tidligere, og således stiller nye og økte krav til sin arbeidsplass. Kravene kan være relatert til arbeidsinnhold, frihet, trivsel, samt ledelsesutøvelsen (Johannessen & Olsen, 2008). Adriaenssen et al. (2017) har, ved å bygge videre på Johannessen og Olsen (2008), presentert positiv psykologi og positivt lederskap som en god måte å imøtekomme både kunnskapssamfunnets og -medarbeidernes nye forventninger, samtidig som virksomhetens interesser ivaretas.

Kunnskapssamfunnet har også medført økte forventninger til regulering, men også standardisering, både i privat og offentlig sektor. Dette kan forklares med økt informasjonstilgang for individene som utgjør samfunnet, i kombinasjon med forventninger om ivaretagelse av etikk, transparens og forsvarlig forvaltning av fellesskapets goder, noe som er spesielt fremtredende innen offentlig sektor. Det kan oppfattes som et paradoks at kunnskapsmedarbeiderne stiller økte krav til personlig frihet samtidig som dagens samfunn i større utstrekning krever regulering og standardisering. Teamet vi har valgt for denne studien omhandler hvordan en virksomhetsinnretning, hvis intensjon er å imøtekomme en multinasjonal standard, påvirker muligheten for positivt lederskap. Dette ved å studere Forsvarsmateriell (FMA) luftkapasiteter, som er ansvarlig for luftdyktigheten til alle Forsvarets flysystemer og som er i ferd med å innrette seg etter det EU-initierte European Military Airworthiness Requirements (EMAR).

Luftkapasiteter blir betegnet som en kunnskapsbedrift og inngår i offentlig sektor (Forsvarsmateriell, 2022c). Det praktiske formålet med studien er å få klarhet i muligheter og utfordringer for utøvelse av positivt lederskap i virksomheten, noe som igjen kan benyttes til videre utvikling. I tillegg håper og antar vi at resultatene delvis vil kunne overføres til andre virksomheter eller sektorer innrettet eller underlagt standardisering og regulering.

Motivasjonen for valg av tema henger sammen med at vi begge er ansatt i Luftkapasiteter, og sitter med personlige erfaringer fra innretningen mot en internasjonal standard. Blant annet relatert til hvordan dette innvirker på egen og andres motivasjon, mestringsfølelse, tillitsutvikling og samhandling. MBA-studiet ved Nord universitet gav oss innsikt i det teoretiske grunnlaget for positivt lederskap i lys av kunnskapssamfunnet. Dette grunnlaget

finner vi høyst relevant å studere den praktiske effekten av i Luftkapasiteter. Selv om det er andre studier som retter seg mot positivt lederskap i forsvarssektoren, som eksempelvis Karadash et al. (2021) og Rønneberg (2021), har vi ikke funnet tidligere forskning som undersøker den aktuelle kombinasjonen av temaer. Dette underbygger ytterligere vår oppfatning av at forskningen kan generere ny kunnskap.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

For å undersøke hvordan Luftkapasiteter påvirkes av tilpasning etter EMAR, med tilhørende implikasjoner for utøvelse av lederskap generelt, og positivt lederskap spesielt, har vi kommet frem til følgende problemstilling for denne studien:

Hvordan kan FMA luftkapasiteter benytte positivt lederskap for å lykkes med å organisatorisk og prosessuelt innrette seg etter European Military Airworthiness Requirements?

Vi har valgt å formulere fem forskningsspørsmål som tar for seg ulike momenter vi mener er relevant for å kunne besvare problemstillingen på en god og systematisk måte. I det påfølgende vil forskningsspørsmålene presenteres med en kort forklaring av hva vi legger i hvert av dem.

F1: Hvilke virksomhetsfaktorer påvirker Luftkapasiteters mulighet for suksess gjennom ledelse?

I denne forbindelse vil vi undersøke Luftkapasiteters relevante virksomhetsfaktorer og særegenheter, samt hvordan disse påvirker virksomhetens mulighet for å lykkes og oppnå suksess. Dette vil inkludere momenter som eksempelvis organisasjonsform, sektor, fagområde og interne prosesser. Det er summen av disse som bidrar til å gjøre virksomheten unik og følgelig finner vi det høyst relevant å undersøke dette sett opp mot utøvelse av positivt lederskap.

F2: Hvordan påvirker ledelsesutøvelsen medarbeidernes velvære?

Et balansert liv, hvor medarbeiderne jobber med noe de trives med, er helt sentralt innen positiv psykologi. For overordnet å kunne si noe om positivt lederskap i Luftkapasiteter, finner vi det nødvendig å undersøke hvordan medarbeiderne oppfatter at virksomheten, gjennom ledelsesutøvelse, legger til rette for trivsel og velvære.

F3: Hvordan oppfattes autonomi / selvorganisering, motivasjon, mestring, samhandling og tillit å utspille seg i Luftkapasiteter?

Vi har valgt å avgrense studien til å fokusere på noen sentrale elementer som fremgår av litteraturen og som omhandler positivt lederskap. Med et stadig økende kunnskapsnivå hos medarbeiderne stilles det nye krav og forventninger til arbeidsplass og ledelsesutøvelsen. I dette spørsmålet ønsker vi å undersøke hvordan medarbeiderne og lederne oppfatter at mestring, motivasjon, tillit, samhandling, samt autonomi og selvorganisering utspilles i Luftkapasiteter, og følgelig undersøke hvordan dette henger sammen med ledelsesutøvelsen.

F4: Hvordan påvirkes ledelsesutøvelsen av endring av virksomhetsinnretning?

En ny virksomhetsinnretning, basert på et endret overordnet rammeverk, vil kunne medføre omveltninger for Luftkapasiteters medarbeidere og ledere. Personell i lederposisjoner kan oppleve nye krav eller forventninger til hvordan eget lederskap utøves. Med dette forskningsspørsmålet ønsker vi å undersøke hvorvidt endrede rammeverk kan få individer til å forandre atferd og ledelsesutøvelse som er beroende på egne erfaringer, opparbeidet praksis og personlige egenskaper.

F5: Hvordan påvirker dagens beslutninger og valg fremtidig utøvelse av ledelse?

Mange av dagens beslutninger og valg kan medføre konsekvenser for morgendagens ledelsesutøvelse. Nøyaktig hvordan beslutningene vil slå ut i fremtiden er vanskelig å si med sikkerhet. Vi ønsker med dette spørsmålet å undersøke om det er mønstre eller gjentakende indikasjoner som kan bidra til å skissere hvordan den fremtidige ledelsesutøvelsen vil påvirkes.

1.3 Avgrensning

Vi har valgt å avgrense denne studien til å fokusere på virksomheten Luftkapasiteter og de organisasjonsenhetene som er sterkest berørt av innrettingen etter EMAR. Som vi vil komme inn på senere har virksomheten nylig gjennomgått en stor organisatorisk endring. Selve endringsprosessen vil i liten grad omtales i studien, til tross for at vi anerkjenner at denne prosessen i seg selv kan ha hatt innvirkning på medarbeidernes opplevelse av dagens innretning. Det nye regelverket, som baseres på EMAR, innføres samtidig i hele forsvarssektoren. Vi har likevel avgrenset fokusområdet til kun å se hvordan dette slår ut i Luftkapasiteter.

Positivt lederskap er et relativt nytt forskningsfelt innenfor ledelsesteorien, men likevel svært omfattende. Vi har valgt å avgrense oss til å fokusere på deler av denne ledelsesteorien som vi mener er mest relevant for å kunne belyse situasjonen i Luftkapasiteter. Disse faktorene vil utredes ytterligere i litteraturkapitlet.

Studien i seg selv er gjennomført i en relativt kort tidsperiode, og selve informasjonsinnsamlingen gjennom intervjuer, som vil utgjøre den desidert største datakilden, foregikk over et enda kortere tidsrom. Dette samtidig som innretningen etter EMAR på nåværende tidspunkt kun er organisatorisk, men ikke prosessuelt, fullført i Luftkapasiteter. Følgelig kan det tenkes at enkelte funn i denne studien vil ha endret relevans i fremtiden.

1.4 Rapportens struktur

For å gi en oversikt over rapportens oppbygning vil vi i dette delkapitlet kort presentere valgt struktur. I den påfølgende delen vil vi presentere konteksten for oppgaven ved å beskrive Forsvarsmateriell generelt, Luftkapasiteter spesielt, luftdyktighet i norsk forsvarssektor og EMAR. Det neste kapitlet fokuserer på relevant litteratur for å danne et teoretisk grunnlag for rapportens diskusjon. Videre vil valgt metode presenteres i et eget kapittel før resultatkapitlet presenterer de empiriske funnene. Basert på resultatkapitlet vil den etterfølgende diskusjonen drøfte resultatene. Avslutningsvis vil vi presentere konklusjonen og besvare studiens problemstilling i eget kapittel.

Rapportens struktur består av kapitler og delkapitler, samt underkapitler der vi finner det hensiktsmessig for å opprettholde en oversiktlig fremstilling. Både resultat- og diskusjonskapitlet er organisert etter forskningsspørsmålene og hvert spørsmål blir delt opp i dedikerte delkapittel etter behov.

1.5 Studiens kontekst

I dette delkapitlet presenteres forhold vi anser som relevante og nødvendige for at du som leser skal få best mulig utbytte og forståelse. Intensjonen er å beskrive forskningsobjektet og omkringliggende faktorer på en slik måte at problemstillingen kan forstås bedre. Først vil Forsvarsmateriell presenteres overordnet, før Luftkapasiteter beskrives noe mer inngående. Avslutningsvis vil ivaretagelsen av luftdyktighet i norsk forsvarssektor og EMAR, samt hvordan dette er tenkt implementert i Norge, beskrives.

1.5.1 Forsvarsmateriell

Forsvarsmateriell (FMA) som etat er relativt ung. 1. januar 2016 ble deler av Forsvarets logistikkorganisasjon skilt ut og etablert som den selvstendige etaten FMA, direkte underlagt

Forsvarsdepartementet (Prop. 1 S (2015–2016)). Per i dag har FMA ca. 1450 ansatte, i en kombinasjon av militært og sivilt personell i alle organisasjonens nivåer, både som ledere og saksbehandlere.

FMA har et betydelig samfunnsoppdrag og har sin misjon i å sørge for at Forsvaret er utrustet med relevant og tidsriktig materiell som sikrer operativ evne. Med dette utgangspunktet utføres de tre hovedoppgavene anskaffe, forvalte og utfase materiell (Forsvarsmateriell, 2022i). FMA er også tillagt oppgaven med å ivareta industri- og materiellsamarbeid, nasjonalt og internasjonalt, for hele forsvarssektoren (Forsvarsmateriell, 2022f). I alle faser av levetiden til Forsvarets materiell er FMA en sentral bidragsyter ved å utvikle, dokumentere og følge opp planer for forvaltning, vedlikehold, verktøy og kompetanse relatert til det enkelte materialet. Den overordnede målsetningen er at Forsvaret skal ha tilgang på sikkert og funksjonelt materiell, driftet på en kostnadseffektiv måte for å løse sine oppdrag (Forsvarsmateriell, 2022b). Videre skal FMA sitt oppdrag gjennomføres slik at ressurseffektivitet og bærekraft ivaretas på en god måte. Gjennom etiske retningslinjer og med en plattform bestående av én misjon, én visjon og ett sett verdier skal FMA ivareta sine oppgaver til det beste for Forsvaret og nasjonen (Forsvarsmateriell, 2022a). Verdierne integritet, respekt og ansvar fremheves som helt sentrale for at omgivelsene skal ha tillit til FMA (Forsvarsmateriell, 2022h), noe som anses helt nødvendig i og med at etaten forvalter betydelige økonomiske verdier på vegne av samfunnet.

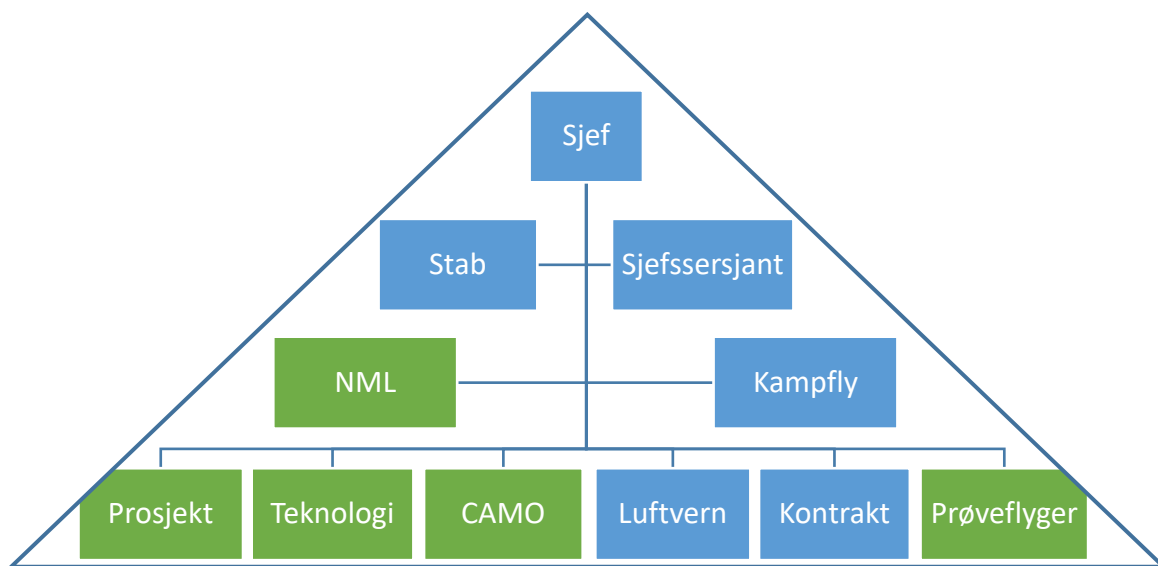
FMA er organisatorisk innrettet med to stabsavdelinger, to fagavdelinger samt fem leveranseavdelinger, som primært er knyttet opp til hver sin forsvarsgren (Forsvarsmateriell, 2022g). Mens stabs- og fagavdelingene bidrar på tvers av etaten er det de fem leveranseavdelingene som aktivt understøtter sitt respektive domene innenfor Forsvarets oppgaver.

1.5.2 FMA luftkapasiteter

FMA luftkapasiteter (Luftkapasiteter), som denne avhandlingen rettes mot, ivaretar FMA sitt ansvarsområde innen alle aspekter relatert til luft- og luftvernmateriell. Når Forsvaret skal ha nye fly, helikopter eller luftvernmateriell er det Luftkapasiteter som gjennomfører anskaffelsene (Forsvarsmateriell, 2022d). Luftkapasiteter har et betydelig investeringsbudsjett. Forsvarsdepartementet angir, ifølge Kruhaug (2022), at anskaffelsen av F-35 kampfly alene har innkjøpspris på 90,2 milliarder kroner.

For å kunne ivareta oppdrag av et slikt omfang er tilgang på kompetanse og kunnskap essensielt. Blant de om lag 240 medarbeiderne (2021-tall) ((Norsk senter for forskningsdata (NSD) 2022a) finner man personell med teknisk ingeniør- eller fagutdanning og –erfaring, i tillegg til tekniske prøveflygere. Utover dette er det en stor andel medarbeidere med høyere akademisk utdanning innen økonomi, prosjektledelse, jus og merkantile fag (Forsvarsmateriell, 2022d). Det er også en betydelig del av medarbeiderne som har militær akademisk lederskapsutdanning, som befal-, krigs- eller stabsskole. Dette for å sikre at militæroperasjonelle aspekter tas tilstrekkelig hensyn til ved anskaffelse, forvaltning og utfasing av materiellet.

Luftkapasiteter er organisert hierarkisk med avdelinger, seksjoner og i noen tilfeller kontorer. Per i dag utgjøres avdelingsnivået av enheter med ansvar for henholdsvis Norsk militær luftdyktighet (NML), Kampfly, Prosjekt, Teknologi, Kontinuerlig luftdyktighet (CAMO), Luftvern, Kontrakt og Prøveflygning, som illustrert i Figur 1.



Figur 1 Organisasjon Luftkapasiteter (FMA luftkapasiteter, 2021b)

I forbindelse med denne studien er det NML, Teknologivdelingen, CAMO, Prøveflyger, samt Prosjektavdelingen som er ansett å ha størst relevans, da disse i størst grad er direkte eller indirekte påvirket av innretningen mot et EMAR-tilpasset regelverk. Når det er sagt er innretningen mot EMAR så omfattende at samtlige avdelinger er påvirket i én eller annen form. Det nye regelverket medfører for eksempel nye krav som påvirker anskaffelse og gjennomføring av prosjektene, noe som igjen utfolder seg i de fleste avdelinger.

Innføringen av EMAR har medført at håndteringen av militær luftdyktighet er i endring. Luftkapasiteter befinner seg følgelig i en brytningstid som påvirkes av ulikhetene mellom nytt og gammelt regelverk. I forbindelse med den omfattende organisatoriske endringen 1. januar 2021, ble organisasjonsformen endret fra å være en fullstendig matriseorganisasjon til å bli en delvis linjeorganisasjon (FMA luftkapasiteter, 2021b). Organiseringen medførte at flere avdelinger skulle ha dedikerte ressurser for å ivareta egne oppdrag. Dette i motsetning til tidligere hvor alle ingeniørene og teknisk fagkompetanse, som ble anvendt av de andre avdelingene, var samlet i én avdeling.

1.5.3 Luftdyktighet i norsk forsvarssektor

Materiell i forsvarssektoren skal forvaltes i henhold til Direktiv for materiellforvaltning (DMF (Forsvarsmateriell, 2021), hvor ivaretagelse av sikkerhet er et nøkkelement. For Luftkapasiteter er det den tekniske sikkerheten for flystemene (luftdyktighet), som utgjør den delmengden av ansvarsområdet som er grunnlaget for denne studien.

Med tanke på luftdyktighetsprosessen er Norsk militær luftdyktighetsmyndighet (NML) i en særstilling blant avdelingene ved å utgi regler for luftdyktighet i hele forsvarssektoren. NML omsetter kravene i EMAR til nasjonal regulering (FMA luftkapasiteter, 2021b) gjennom “Bestemmelser for luftdyktighet i forsvarssektoren” (BLF) (FMA luftkapasiteter, 2021a). I BLF skilles det mellom “gammelt” regelverk og regelverket basert på EMAR, heretter betegnet “EMAR”. Basert på reguleringen har NML ansvaret for å utstede og følge opp eksisterende godkjenninger av ulike organisasjoner innen design, drift og vedlikehold av militære fly under norsk eierskap, blant annet gjennom tilsyn (Forsvarsmateriell, 2022e). Organisasjonene ansvarlig for design og drift (kontinuerlig luftdyktighet) av nasjonale militære luftsystemer er henholdsvis Teknologiavdelingen og CAMO i Luftkapasiteter. Luftforsvarets driftsroller er å operere og vedlikeholde systemene.

1.5.4 European Military Airworthiness Requirements

Militær og annen statlig luftfart er ikke regulert gjennom overnasjonale regelverk tilsvarende kommersiell luftfart. Hver nasjon står i utgangspunktet fritt til å regulere dette etter eget ønske (FMA luftkapasiteter, 2021b), noe som har medført stor variasjonen mellom ulike nasjoners regelverk. EASA-regelverket regulerer sivil europeisk luftfart, men for militær luftfart har det ikke eksistert noe tilsvarende før arbeidet med å etablere EMAR startet (FMA luftkapasiteter, 2021b). EMAR ble initiert basert på to hovedårsaker. Dette var behovet for en bedre

ivaretagelse av teknisk flysikkerhet og forenkling av materiellsamarbeid på tvers av nasjoner, med tilhørende økonomiske fordeler.

Sikkerhetsaspektet kom for alvor frem i forbindelse med granskningen av en fatal flyulykke i Royal Air Force i 2006, hvor rapporten blant annet foreslo sterke endringer av organisering og tydeligere ansvarsforhold (Janković et al., 2014). I forbindelse med at internasjonalt materiellsamarbeid medførte stadige forsinkelser, med tilhørende økte kostnader innen utviklingsprosjekter, så spesielt de europeiske nasjonene seg tjent med større grad av samordning av regelverk knyttet til ivaretagelsen av prosesser relatert til militær luftfart European Defence Agency (EDA) (2022b). EDA etablerte European Military Airworthiness Authorities Forum (MAWA), som i hovedsak består av EU-medlemsland, i 2008. Med utgangspunkt i EASA-regelverket, gjeldene for sivil luftfart, har MAWA utarbeidet EMAR (EDA, 2022a). Selv om kravene som fremkommer i EMAR ikke er obligatoriske for hver enkelt nasjon å innføre, ser stadig flere nasjoner fordelene med å implementere et harmonisert rammeverk. Dette inkluderer også Norge, noe som utgjør en vesentlig del av denne studiens grunnlag.

EMAR betinger at primære ansvarsroller og myndighet knyttet til luftdyktighetsprosesser skal separeres. På bakgrunn av dette skal det være et klart skille mellom luftdyktighetsmyndigheten, og organisasjoner med roller innen kontinuerlig luftdyktighet, samt design og vedlikehold. Dette skillet fremkommer i EMAR-dokumentasjonen ved at det er egne krav til selve myndigheten og utøvelsen av ulike roller (MAWA, 2015). Foruten dette betydelige kravet regulerer EMAR i liten grad organisatorisk innretting.

2.0 Litteratur

I dette kapittelet vil vi presentere relevant litteratur i lys av problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene for å danne et teoretisk fundament for diskusjonen. Til å begynne med vil fokuset rettes mot lederskap generelt og positivt lederskap, relasjonsledelse og endringsledelse spesielt. Videre vil vi ta for oss litteratur for å belyse spesifikke elementer fra forskningsspørsmålene knyttet opp mot virksomhetsfaktorer, trivsel og velvære, autonomi og selvorganisering, motivasjon, mestring, kommunikasjon og samhandling, samt tillit. Utover det som presenteres i dette kapittelet vil vi ved behov supplere underveis i diskusjonen med konkrete teoretiske elementer, faktaopplysninger og lignende.

2.1 Lederskap

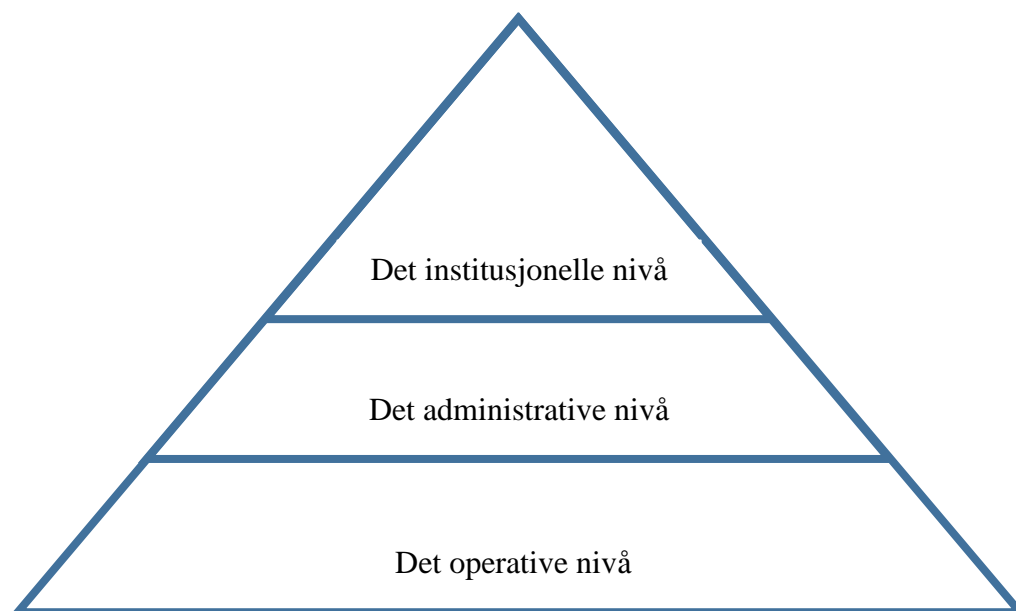
Vi har valgt å ha et særegent fokus på positivt lederskap i vår forskning, men positivt lederskap er bare én av mange grener innenfor ledelsesteorien. Det finnes svært mange ulike definisjoner av lederskap i litteraturen. Likevel er det bred enighet om at lederskap handler om en målrettet påvirkning av andres atferd, men også tanker og holdninger, for å oppnå bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Kirkhaug, 2019).

Fra overgangen mellom 70- og 80-tallet ble det økt fokus på karismatisk lederskap (Johannessen & Olsen, 2008). Nelson og Cooper (2007) forklarer hvordan Bass (1985) bygde videre på arbeidet til Burns (1978), og regnes som grunnleggeren av teorien bak transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse har flere likhetstrekk med positivt lederskap, noe vi skal komme tilbake til senere. Burns fokuserte på moralske verdier i lederskap og effektivitet, mens Bass var mest interessert i hvordan ledere påvirker medarbeiderne (Nelson & Cooper, 2007). Transformasjonsledelse går ut på at lederen forvandler (*transformerer*) individet til å oppnå motivasjon gjennom oppgaveforståelse, samt skaper begeistring og interesse for felles mål og visjoner ved å opptre som forbilde (Kirkhaug, 2019). Dette vil igjen føre til bedre prestasjoner og resultater for virksomheten.

Motsetningen til transformasjonsledelse blir av Johannessen og Olsen (2008) beskrevet som transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse blir ofte sett på som en tradisjonell lederskapsform som tar utgangspunkt i at de ansatte først og fremst motiveres av eksterne goder (Kumar, 2020). Dermed foregår det flere transaksjoner, eller bytter, mellom leder og ansatt betinget av innsats eller utførelse av spesifikke oppgaver. Johannessen og Olsen (2008) presenterer en tredeling av denne ledelsesformen. En leder kan enten belønne ønsket atferd, straffe eller korrigere uønsket atferd eller forholde seg mest mulig passiv. Det siste omtales også som *passiv unntaksledelse* (Kirkhaug, 2019), og medfører at lederen er minimalt involvert i arbeidsprosessen til de ansatte og aktivt forsøker å unngå beslutningstagning. Det kan i noen tilfeller være et bevisst valg, begrunnet av ønsket om at de ansatte skal klare seg selv, men i flere tilfeller kan det rett og slett skyldes passivitet fra lederen sin side (Johannessen & Olsen, 2008)

I denne oppgaven vil vi i noen tilfeller referere til øvre eller høyere ledelsessjikt, mellomledere og lavere nivå innenfor lederskapet. Vi ser derfor et behov for å beskrive hvordan nivåsettingen innenfor lederskapet fungerer, samt knytte det opp til relevante teorier. Jacobsen og Thorsvik (2007) har forsøkt å generalisere hvilke kjennetegn som gjelder for

ulike nivåer av ledelse i en organisasjon. I senere tid har Jacobsen og Thorsvik (2019) knyttet disse nivåene mot beslutningsmyndigheten de innehar. Jacobsen og Thorsvik (2007) deler ledelse inn i tre hovednivå, som illustrert i Figur 2. De respektive nivåene i en hierarkisk organisasjon kan videre betegnes som operativ kjerne, mellomledelse og toppledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019).



Figur 2 Ledelsesnivåer i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Ved å være del av en offentlig etat vil både politiske og offentlige forvaltningskrefter innvirke på Luftkapasiteters virke, mål og budsjettering. Vi velger likevel å betrakte Luftkapasiteter isolert, og angir det institusjonelle nivået til å utgjøre toppledergruppen i virksomheten. Dette nivået har ansvaret for de overordnede visjonene og målene, langtidsplanlegging og budsjettering, samt overordnede strategier for interne prosesser, så vel som samhandlingsprosesser til eksterne aktører (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Selv om dette kunne vært definert til kun å gjelde toppleder, har vi funnet det naturlig å inkludere avdelingsledere. Dette er basert på vår forståelse av at disse ivaretar den institusjonelle funksjonen i Luftkapasiteter. Det er nettopp derfor denne kategorien ledere gjennomgående henvises til som “øvre/høyere lederskap”, i parallell med “det institusjonelle nivået”.

Mellomledelsen, eller det administrative nivået, betegnes av Jacobsen og Thorsvik (2007) som et ledelsesnivå med overordnet ansvar for begrensede områder av organisasjonens virksomhet. Ansvarsområdet blir betegnet å utarbeide målsetninger, organisering og administrasjon innen den eller de organisasjonsenheten(e) lederen har ansvar for. Jacobsen og Thorsvik (2007) understreker også den vitale kommunikasjonsrollen mellomledere har for å frembringe og oversette informasjon mellom toppledelsen og det operative nivået, og motsatt.

Vi har valgt å definere dette nivået til primært å gjelde seksjonsledere i Luftkapasiteter, og benytter således kategorien “mellomledere” i kombinasjon med “det administrative nivået” i avhandlingen.

Det laveste nivået blir beskrevet som det operative nivået eller operativ kjerne, hvor lederne i mindre grad har ansvar for strategiske valg og beslutninger, men heller har oppsyn, veileder og motiverer spesialiserte arbeidsgrupper som arbeider med kjerneaktivitetene i virksomheten. Som Jacobsen og Thorsvik (2007) forklarer, har disse ofte behov for spesialisert kompetanse innenfor det feltet man leder. Det er også en fare for at disse lederne, ved sin nære samhandling og relasjon til medarbeiderne, vil kunne ha vanskeligere med en dominant styring og kontroll, samt å gi negative tilbakemeldinger (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I Luftkapasiteter opplever vi at dette nivået er vanskeligere å peke på med dagens innretting. Man har enkelte kontorledere, men dette nivået er i mindre grad gjeldende i dagens organisasjon. Etter vår oppfatning ivaretas dette nivået lederskap i flere tilfeller av faglige ledere eller seniorpersonell uten et formelt personalansvar.

2.1.1 Positivt lederskap

Kirkhaug (2019) viser til at det tidligere var bestemte egenskaper hos lederne som ble ansett for utslagsgivende for om man skulle lykkes med de målsetninger som var satt. Man har i senere tid innsett at måten lederen forløser motivasjon, kreativitet og drivkraft blant de ansatte, samt oppmuntrer til samhandling, er utslagsgivende faktorer for å lykkes. Med klare mål og visjoner som man jobbet mot ble dermed fokuset flyttet mer over fra ledelsesindividet til fellesskapet. Heretter skulle lederens fremste oppgave være å frigjøre potensialet som ligger latent i virksomheten ved hjelp av ulike virkemidler. Lederen var ikke lenger sett på som en dominant *ledestjerne*, men snarere en funksjon som skal ivareta organisasjonens, medarbeidernes, eiernes og kundenes interesser og behov (Kirkhaug, 2019).

Johannessen og Olsen (2008) definerer positivt lederskap som en syntese av positiv tenkning, positiv psykologi og systemtenkning, nettopp for å skulle mobilisere de ansattes iboende kompetanse, kreativitet og energi. Videre vises det til at positiv tenkning kan spores tilbake til den greske antikken, blant annet fremmet av Platon (Johannessen & Olsen, 2008). Positiv psykologi, på den andre side, er en nyere gren innenfor psykologifaget. Positiv psykologi defineres av Johannessen og Olsen (2008, s. 25), med referanse til Gable og Haidt (2005), som “*studier av de forhold og prosesser som bidrar til at individer, grupper eller institusjoner trives eller fungerer bedre*”. Hvor den tradisjonelle psykologien hadde et større fokus på

såkalte “negative” sider, som svakheter, sykdommer og synder, har den nye retningen et mer optimistisk preg, hvor det er et større fokus på blant annet potensial, mestringstro, lykke og blomstring (Johannessen & Olsen, 2008).

Systemtenkning vektlegger et fokus på at man må se alle fungerende deler som en helhet, samt at virksomheter og individer må sees i sammenheng med sine omgivelser. Helt sentralt i systemtenkningen er at hver del har en innvirkning på helhetens funksjon (Johannessen & Olsen, 2008). Det vil si at hver ansatt i en virksomhet kan betraktes som en nødvendig del for å få systemet til å fungere slik det skal, og således virker inn på funksjonen til helheten. Et system består gjerne av flere delsystem, hvor systemet er et produkt av samhandling mellom disse (Johannessen & Olsen, 2008). Innen kunnskapssamfunnet, og således kunnskapsbedrifter, understreker Johannessen og Olsen (2008) at nøkkelen til lederskapet er å lede de ansatte til å kunne lede seg selv, sine relasjoner og sin egen kreativitet.

Adriaenssen et al. (2017) beskriver hvordan tradisjonell organisasjonspsykologi har vektlagt å fjerne negative forhold i organisasjonen. Den nye positive organisasjonspsykologien har større fokus på hva som driver individer og grupper. Den vektlegger at et bedre arbeidsklima, samt fokus på trivsel og velvære, vil kunne utløse positive spiraler som igjen vil spille inn på de ansattes effektivitet og virksomhetens leveranser (Adriaenssen et al., 2017). Både Adriaenssen et al. (2017) og Johannessen og Olsen (2008) peker på flere faktorer som har betydning for positiv psykologi og positivt lederskap. Vi har valgt å avgrense oppgaven til å ha fokus på elementene trivsel og velvære, autonomi og selvorganisering, motivasjon, mestring, samhandling, samt tillit. Begrunnelsen for dette er at vi oppfatter disse i stor grad å dekke mange hovedområder informantene selv var opptatt av. Det skal nevnes at vi stilte konkrete spørsmål i retning de overnevnte faktorene, men innenfor de fleste områder trakk informantene koblinger mellom ulike aspekter i virksomheten og én eller flere av disse.

2.1.2 Relasjonsledelse

En ledelsesorientering som fremstår relevant basert på det som tidligere er presentert om lederskap generelt, og positivt lederskap spesielt, er relasjonsledelse. Spurkeland (2017) fremhever at relasjonsledelse handler om å:

- Være genuint opptatt av andres trivsel og utvikling
- Spille andre gode
- Gi individet frihet til å utnytte iboende ressurser og energi
- Anvende intellektet og følelsene for å utvikle de beste løsningene

For en relasjon, og følgelig også innen relasjonsledelse, er tillit selve kjernen. Basert på dette må en leder søke tillitsbaserte relasjoner med sine medarbeidere. Det er videre nødvendig at tilliten behandles med følelsesmessig modenhet for at forholdet skal bli solid og fremme medarbeiderens motivasjon (Spurkeland, 2017). Med henvisning til Montano et al. (2017) argumenterer Spurkeland (2017) for at relasjoner mellom leder og medarbeider basert på tillit har en signifikant positiv innvirkning på sistnevntes mentale helse. Videre at dette reduserer tegnene på blant annet stress, frykt, depresjon og frustrasjon hos medarbeiderne. De gode relasjonene reduserer det Spurkeland (2017) betegner som *destruktiv angst* for å ikke strekke til eller forstå ny teknologi, gjøre feil eller oppnå dårlige resultater, for å nevne noen.

Avslutningsvis i dette underkapittelet vil vi trekke frem et relevant utvalg av de elementene relasjonsledelse har til intensjon å påvirke og forbedre ifølge (Spurkeland, 2017). Disse er effektivitet, helse, kommunikasjon, kompetanse, konflikthåndtering, kreativitet, laginnsats, samarbeid og selvledelse. Ved å se dette i sammenheng med Johannessen og Olsen (2008) og Adriaenssen et al. (2017) sitt syn på positivt lederskap og positiv organisasjonspsykologi, er relevansen av relasjonsledelse tydelig etter vår oppfatning, og en naturlig faktor å betrakte i studiens diskusjon.

2.1.3 Endringsledelse

Kotter (2012) er anerkjent for sin prosess for endring. Ved å analysere en rekke store og mislykkede endringer ble det utledet åtte essensielle steg for å oppnå vellykket endring. Vår studie vil ikke ha et primærfokus på endringsprosesser eller -ledelse, men vi har likevel sett behov for å omtale dette overordnet. Årsaken til dette er den relativt omfattende endringsprosessen Luftkapasiteter har gjennomgått i senere tid. Ikke alle stegene har relevans i denne sammenheng, men belyses for å danne et grunnlag for deler av diskusjonen. De åtte stegene (Kotter, 2012) utgjøres av behovet for å:

1. Tydeliggjøre hvorfor endring er nødvendig
2. Danne en maktkoalisjon for gjennomføringen
3. Etablere visjon og strategi for endringen
4. Formidle endringsvisjonen
5. Fjerne barriere som hindrer endring og sette de ansatte i stand til gjennomføring
6. Presentere kortsiktige resultater av gjennomførte endringer
7. Konsolidere elementer som er forbedret og legge til rette for mer endring
8. Forankre endringen i organisasjonens kultur

Kotter publiserte dette først i 1996, og i fornyet utgave i 2012. Begge utgavene er gjennomgående uten referanser til annen forskning og på dette grunnlaget utførte Appelbaum et al. (2012) en gjennomgang hvor de konkluderte med at stegene fremdeles var relevante for ledelse av endringsprosesser.

2.2 Virksomhetsfaktorer

I dette delkapittelet vil vi trekke frem relevant teoretisk grunnlag som kan bidra til å belyse faktorer ved virksomheten som påvirker utøvelse av ledelse. Disse faktorene har vi grovt delt inn i det vi har valgt å betegne innretningsfaktorer, organisasjonsform og hygienefaktorer.

2.2.1 Innretningsfaktorer

Betegnelsen “innretningsfaktorer” benytter vi i denne sammenheng om en virksomhets ulike organisasjonsmessige faktorer som på en eller annen måte virker inn på ledelse. Kirkhaug (2019) kaller det samme for *organisatoriske betingelser for lederskap*. Vårt valg om å benytte begrepet “innretning” i denne studien har bakgrunn i at vi gjennomgående i forskningen har anvendt denne betegnelsen. Fokuset vil bli lagt på faktorene organisasjonsstørrelse, profesjonsutvikling, engasjementsforhold og sektor, som vi mener har relevans for denne studien.

Ifølge Kirkhaug (2019) har det vært tendenser til økende størrelse på organisatoriske enheter uavhengig av sektor, og at dette overordnet er begrunnet av to hensyn. Det første var søken etter økonomiske stordriftsfordeler, og det andre er knyttet til behovet for å legge til rette for, samt ivareta, såkalte fagmiljø. Teorien bak fagmiljøargumentet går således på at størrelse gir attraktivitet som arbeidsplass og er løsningen for å kunne utnytte de ansattes kompetanse best mulig. Imidlertid er det ifølge Kirkhaug (2019) lite litteratur som trekker frem argumenter for økt enhetsstørrelse basert på at dette skal medføre økt kvalitet i ledelsesutøvelsen.

Enhetsstørrelsene, målt i antall medarbeidere, utgjør den aktuelle lederens *kontrollspenn*. Med referanse til Meier og Bohte (2003) forklarer Kirkhaug (2019) at kontrollspennet kan variere fra noen få til opp mot 100 medarbeidere, avhengig av faglige og sosiale forhold sammen med graden av rutiner og standardisering.

Organisasjoner betegnet som store har ofte større grad av rutiner, standarder, rammer, mål og planer, samt eksistert lengre enn små organisasjoner. I store organisasjoner etterspør også medarbeiderne oftere de overnevnte faktorene (Kirkhaug, 2019). Mindre enheter, på sin side, har et bedre utgangspunkt for mer sosialisering mellom leder og medarbeidere. De gir også mulighet for å utvikle sterke relasjoner, og relasjonell tillit, noe vi for øvrig kommer nærmere

inn på senere. Imidlertid poengteres det at denne nære relasjon kan utgjøre en utfordring for lederen dersom mindre populære beslutninger må tas, og på denne bakgrunn hevder Kirkhaug (2019) at behovet for formalisering er vel så utbredt i både små og store organisasjoner.

Forskjellen ligger i begrunnelsen, som for ledere i store organisasjoner handler om redusert avstand til sine medarbeidere, mens i mindre organisasjoner om økt avstand.

Profesjonsutvikling og ledelse av det Kirkhaug (2019) betegner som *profesjonelle medarbeidere* får stadig økende relevans sett i lys av den generelle teknologiske utviklingen og kunnskapssamfunnet (Johannessen & Olsen, 2008). Som et resultat av at medarbeiderne har høyere formell utdanning og sterkere fagkompetanse enn tidligere, vil det ikke lenger være sannsynlig at lederen vil være den som kan faget best. Videre medfører det at medarbeiderne både gis, og krever, mer selvstyre og å kunne forme egne visjoner og mål (Kirkhaug, 2019). Det siste vil senere bli ytterligere omtalt i forbindelse med delkapittelet om autonomi og selvorganisering. Basert på House (1991) presenterer Kirkhaug (2019) profesjonelle personer med universell kunnskap til potensiell anvendelse i en rekke organisasjoner, og heller ikke er geografisk bundet, som *cosmopolitans*. Motstykket beskrives som *locals*, og utgjøres av medarbeidere sterkere knyttet til en gitt sektor og i noen tilfeller organisasjon, og som gjerne er lært opp av virksomheten. Et eksempel på *locals* som trekkes frem er militære offiserer (Kirkhaug, 2019).

De profesjonelles selvstendighet medfører flere implikasjoner for ledelse. Ifølge Kirkhaug (2019) kan disse medarbeiderne anse seg som reelle ledere og at organisasjonene bør anses som hierarkier snudd på hodet. De som faktisk er i lederposisjon, må derfor i større grad sørge for tilrettelegging for de profesjonelle. Ledelsesutøvelsen påvirkes blant annet i form av at det tvinges frem større grad av orientering mot medarbeiderne og relasjonsbygging Kirkhaug (2019). Beslutninger fattes ofte gjennom demokratiske drøftingsprosesser mellom leder og medarbeider, samtidig som organisasjonen styres gjennom mål, rutiner og standarder. Dette er både ønsket og etterspurt av de profesjonelle, samt et behov fra ledelsen for å kunne styre virksomheten (Kirkhaug, 2019).

Hvorvidt en medarbeider er fast ansatt eller innleid i en organisasjon kan, ifølge Kirkhaug (2019), ha innvirkning på ledelse. Dette betegnes som engasjementsforhold. Et av hovedmomentene som trekkes frem går på medarbeidernes egeninteresse for at virksomheten utvikler seg, når sine mål og består i fremtiden, hvor faste ansettelse anses å legge best til rette for engasjement rundt disse faktorene (Kirkhaug, 2019). Sentralt ligger videre sosial

utveksling, som ofte foregår i stor utstrekning også utover hva som er avtalt, og såkalte *psykologiske kontrakter*, som både medarbeidere og ledere har klare innfrielsesforventninger til (Kirkhaug, 2019).

Til slutt i dette underkapittelet vil vi trekke frem faktorer som beror på hvilken sektor virksomheten inngår i. Overordnet skiller Kirkhaug (2019) mellom privat og offentlig sektor, hvor sistnevnte er den relevante for denne studien. Innen offentlig sektor trekkes blant annet monopolsituasjonen, stillingsvern og politisk påvirkning frem til å innvirke på ledelsesutøvelsen. Offentlig sektor har i de fleste tilfeller monopol, både på bakgrunn av lovverk og av å være eneleverandør av en tjeneste eller et produkt. Som følge av dette kan en offentlig virksomhet risikere å ikke ha tilstrekkelig grad av fornyelse og opprettholdelse av kvalitet (Kirkhaug, 2019). Stillingsvernet i sektoren, på sin side, kan påvirke medarbeidernes opplevelse av trygghet og forutsigbarhet. Dette vil i utgangspunktet være positivt, men kan også medføre ledelsesutfordringer ved at medarbeiderne er mindre mottakelig for innspill fra lederen (Kirkhaug, 2019). Politisk påvirkning går direkte på måten offentlig sektor kan være gjenstand for politisk styring og endring, noe som kan gjøre det utfordrende for ledere å oppleve tilstrekkelig kontinuitet, men heller blir diktert til endring og tilpasning av virksomheten (Kirkhaug, 2019).

2.2.2 Organisasjonsform

Jacobsen og Thorsvik (2019) uttrykker at en organisasjonsstruktur er helt essensiell i det at den blant annet bidrar til å skape stabilitet og koordinere aktiviteter. Ved valg av organisasjonsform vil det være naturlig å foreta noen avveininger relatert til blant annet forholdet mellom enhetlighet og mangfoldighet, samt stabilitet og fleksibilitet, avhengig av hva organisasjonen skal utføre og under hvilke forhold. Strukturen danner premissene for virksomhetens arbeidsfordeling på en stabil måte som kan legge til rette for spesialisering. Matrisestruktur trekkes frem som et eksempel på innretning med intensjon om å flette sammen funksjon og behov. Jacobsen og Thorsvik (2019) trekker i tillegg frem en rekke koordinerende mekanismer som er relevante for vår studie; blant annet gjensidig tilpasning, horisontale ordninger for samarbeid, samt direkte tilsyn (ordre) og kontroll. I tillegg kommer standardisering av arbeidsoppgaver, resultater, kunnskaper og normer.

I sammenheng med denne studien vil det være naturlig å presentere de to organisasjonsdesignene *maskinbyråkrati* og *profesjonelt byråkrati*, som skissert av Mintzberg (1983). I maskinbyråkratiet er standardisering helt sentralt for virksomheten, hvor arbeidet i

stor grad er formalisert gjennom definerte prosesser og prosedyrer, i denne studien ofte betegnet som “rutiner”. Arbeidsoppgavene er hovedsakelig fordelt mellom spesialiserte enheter (Mintzberg, 1983). Videre foregår mesteparten av beslutningstakingen i organisasjonens hierarki over det laveste organisatoriske nivået, og kan således betraktes som *sentralisert*, slik det er definert av (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Virksomheter organisert som maskinbyråkratier kan være svært effektive, så lenge de er stabile og utfører sine oppgaver basert på en relativ forutsigbarhet med tanke på forventede leveranser. Et relevant argument som imidlertid taler for at maskinbyråkratiet ikke er en gunstig organiseringsform i kunnskapssamfunnet, er behovet for fleksibilitet og kontinuerlig tilpasning, som poengtert av Johannessen og Olsen (2008).

Den andre relevante organisasjonsformen er det profesjonelle byråkratiet, og som navnet tilsier er også dette en byråkratisk struktur. Hovedforskjellen fra maskinbyråkratiet ligger i at medarbeiderne har svært høy kompetanse, og derfor i større grad krever autonomi og selvorganisering. Dette samsvarer for øvrig godt med det Kirkhaug (2019) skriver angående forventninger fra profesjonelle medarbeidere, som presentert tidligere. Det vil fremdeles kunne være stor grad av spesialisering innen de ulike enhetene, men beslutningstakingen foregår generelt på lavere nivåer (Mintzberg, 1983). Det profesjonelle byråkratiet er komplekst sammensatt og preget av rutiner, og vil derfor ha tilsvarende utfordringer som maskinbyråkratiet når det kommer til endrings- og tilpasningsevne.

2.2.3 Hygienefaktorer

Herzberg et al. (1993) er en klassiker innen motivasjonsteorien med sin to-faktor-teori. Dette går ut på at det er to parallelle linjer som påvirker medarbeidernes motivasjon; henholdsvis positivt og negativt. I denne sammenheng vil vi fokusere på det Herzberg et al. (1993) betegner som hygienefaktorer.

Hygienefaktorene vil medføre mistriivsel dersom de ikke ivaretas, men gir ikke trivsel selv om de er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Tilstedeværelse av hygienefaktorer gir ikke i seg selv motivasjon, men danner et nødvendig grunnlag for å kunne oppnå motivasjon (Herzberg et al., 1993), og må slik sett vedlikeholdes over tid. Blant elementene betraktet som hygienefaktorer inngår for eksempel avlønning, samt fysisk arbeidsmiljø og sikkerhet. Jacobsen og Thorsvik (2019) har imidlertid et mer nyansert bilde, spesielt med tanke på faktoren lønn, og trekker frem at det er mye forskning på motivasjon knyttet til økonomiske goder, men da primært som et symbol på for eksempel anerkjennelse av en godt utført jobb.

I sammenheng med denne avhandlingen er det først og fremst hygienefaktorene økonomiske forhold, fysisk arbeidsmiljø og omgivelser, samt arbeidsverktøy som anses relevant. Innen økonomi er ikke først og fremst lønnsfokuset det viktigste, men virksomhetens omkringliggende økonomi.

2.2.4 Standardisering og regulering

Siden standardisering og regulering er nøkkelementer i lys av målsetningen med EMAR har vi behov for å se hvilke relevante teorier som er gjeldende for disse. Definisjonen på betegnelsen standard kan være *“en prosess som bygger enhetlighet på tvers av tid og sted, gjennom utarbeidelse av avtalte regler”* (Timmermans & Epstein, 2010, s. 71). Weitzel (2012) påstår at standardisering kan spores langt tilbake i tid og at blant annet menneskeartens utvikling av språk og symboler var avhengige av en omforent standardisering.

Brunsson et al. (2012) viser til tre ulike kategorier av begrepet standard. Første kategori fastsetter standarder som en regel, som skal sørge for at organisasjonens aktiviteter eller resultat som faller inn under standarden, skal være lik hver gang. Andre kategori baserer standarder på frivillighet, hvor det ikke vil få juridiske konsekvenser for organisasjoner som ikke følger dem. Den tredje grupperingen er standarder i form av normative regler som bør gjelde også utenfor egen virksomhet, gjerne etablert av virksomheter som har utviklet ny teknologi eller oppnådd monopol på et produkt eller tjeneste (Brunsson et al., 2012). For Luftkapasiteter vil EMAR fort bli ansett som Brunsson et al. (2012) sin første kategori selv om det for norsk militær luftfart er frivillig å følge den (Brunsson et al. (2012) sin andre kategori), slik vi tidligere har omtalt.

Videre er det tre perspektiver på standarders funksjoner i organisasjoner. Dette er standardisering for å forme organisasjoner, standardisering formet av organisasjoner og standardisering som en organisasjon (Brunsson et al., 2012). Brunsson et al. (2012) mener en mulig årsak til at virksomheter etterstreber en standard er det som betegnes som tvunget press, normativt press eller mimetisk press. Standardisering for å forme organisasjoner kan eksempelvis være EU-regulativ, nettopp slik som EMAR, som fungerer som et tvunget press. Det er disse perspektivene vi vil fokusere på i vår oppgave.

2.3 Trivsel og velvære

Helt sentralt innen positiv psykologi er menneskets behov for trivsel og velvære. Følgelig er dette også i sentrum av positivt lederskap. Seligman (2011) har presentert sin teori om velvære og at dette fenomenet kan forklares av fem konkretiserte elementer; positive følelser,

engasjement, relasjoner, mening og måloppnåelse. Velvære er, ifølge Seligman (2011), ikke målbart i seg selv, men basert på de fem elementene kan trivsel både i jobbsammenheng og privat danne grunnlag for å si noe om velvære. Trivsel er i så måte noe det er relevant å behandle ytterligere, og ifølge Adriaenssen et al. (2017) sin tolkning et startpunkt for opplevd velvære.

De fem elementene som danner grunnlaget for velvære, vil naturlig gli inn i hverandre og i noen tilfeller være vanskelig å holde adskilt. Det er også noe av årsaken til at trivsel omtales sporadisk også i andre sammenhenger i dette kapittelet. I det påfølgende vil imidlertid fokuset være rettet mot trivsel i seg selv. Ifølge Adriaenssen et al. (2017) må ledere med intensjon om å utøve positivt lederskap legge til rette for at medarbeiderne skal oppleve velvære. Tilrettelegging for at medarbeiderne kan arbeide med oppgaver som er meningsfulle, kombinert med noe som engasjerer og innbyr til mestring, er i så måte essensielt.

Mening kobles av Adriaenssen et al. (2017) til motivasjon, grunnet et iboende ønske for å oppnå mål på lang sikt. Dette utgjør i så måte en hensikt som man kan la seg lede av, og når dette settes sammen med det å skape noe, samt ens forståelse av en selv og sine omgivelser, dannes mening (Adriaenssen et al., 2017). Ifølge Seligman (2011) søker mennesker tilhørighet til noe som er overordnet en selv, og på denne måten finne mening og hensikt med tilværelsen.

Drønne og Keeping (2020) fremhever, basert på Kahn (1990), at det er nødvendig at medarbeiderne opplever å være nyttige, blir anerkjent, samt føler seg verdifulle. Det den enkelte legger inn av tid og innsats i en jobb må videre bety noe for den enkelte og ofte vil belønningen for jobben blant annet være å skape mening eller en verdi for noen andre. Dette vil vi senere se i direkte sammenheng med motivasjon. For at en leder skal kunne anvende medarbeidernes sterke sider på en måte som oppleves meningsfylt, vil det være nødvendig med en ektefølt relasjon til den enkelte. I tillegg er det helt sentralt med gode relasjoner kollegaer imellom, noe som danner grunnlag for godt samarbeid, samt felles meningsskaping og måloppnåelse. Dette underbygges av Drønne og Keeping (2020), som argumenterer for at opplevelsen av genuine relasjoner på jobb medfører glede, og dette henger videre sammen med trivsel.

Som en naturlig konsekvens av de omtalte relasjonene og engasjement, mening, samt måloppnåelse, finner vi de positive følelsene. Ifølge Seligman (2011) er det i de aller fleste

tilfeller slik at det er i relasjon til, eller sammen med, andre at de positive følelsene oppleves. Dette understreker behovet for at en leder fokuserer på gode relasjoner ved arbeidsplassen.

Noe som i tillegg kan bidra til positive følelser ved arbeidsplassen er humor. Spurkeland (2012) poengterer at humor er en lite undersøkt relasjonell ferdighet og også stort sett fraværende innen ledelseslitteraturen. Spurkeland (2017) sier også at humor har sin naturlige plass i et arbeidsmiljø og at lederen har et særskilt ansvar for at humoren blomstrer. Det fremheves at humor er sterkt bidragsytende til blant annet optimisme, jobbsuksess, trivsel og mental helse. Evnen til å anvende humor for seg selv eller sammen med andre knytter Spurkeland (2012) til selvtillit, positive holdninger, kreativitet, kommunikasjon, mestring og relasjonsutvikling. Slik vi ser det, er mange av de nevnte effektene fra anvendelse av humor sammenfallende med elementene Seligman (2011) beskriver å inngå i velvære, og derav også relevante for å kunne oppnå nettopp dette.

2.4 Autonomi og selvorganisering

De aller fleste har et grunnleggende behov for å benytte sine evner til å utvikle seg selv og lære (Karp, 2022). Bevisstheten rundt dette er økende i dagens kunnskapssamfunn og antakeligvis spesielt hos fremtidige arbeidstakere, grunnet stadig økende kompetanse i befolkningen (Johannessen & Olsen, 2008; Kirkhaug, 2019). Kirkhaug (2019) argumenterer for at en naturlig konsekvens av høyere utdannings- kompetanse- og erfaringsnivå blant medarbeiderne innebærer, og nærmest forutsetter, økt grad av autonomi og selvorganisering.

Ifølge Karp (2022) har det over lengre tid foregått en diskusjon innen organisasjonsteori om fordelingen mellom struktur og styring kontra autonomi. Innen klassisk teori er det tillagt stor tillit til ledelsesleddene og deres handlinger, mens i mer moderne teori finner man et syn på at organisatoriske løsninger bør baseres på desentralisering. Karp (2022) er for øvrig også tydelig på at selv ved bruk av autonome team vil det være behov for overordnet ledelse. Hovedpoenget er at det skal være færre stillinger i en virksomhet som bedriver utelukkende ledelse på fulltid.

Selvstendighet innen oppgaveløsning fremmes som sentralt og positivt for læring og mestring, samtidig som det skaper mening. I sum utgjør dette vesentlige drivkrefter i form av motivasjon hos medarbeiderne (Karp, 2022). Dette understøttes også av Adriaenssen et al. (2017) som i tillegg argumenterer for at motivasjonen, generert fra autonomi, hos medarbeideren øker hvis lederen bidrar til å forsterke følelsen av autonomi. Adriaenssen et al. (2017) presiserer at det å være autonom ikke nødvendigvis er sammenfallende med å være

uavhengig. Derimot er autonomi satt i sammenheng med om medarbeideren selv har anledning til å regulere prosesser og aktiviteter vedkommende er en del av.

Begrepsmessig kan selvledelse, beskrevet av Johannessen og Olsen (2008) til å omfatte fokus både på hva, hvordan og hvorfor noe skal gjøres, oppfattes å være en overordnet betegnelse hvor våre fokusområder autonomi og selvorganisering inngår. I betegnelsen autonomi legger vi medarbeidernes mulighet til å selv styre hva de arbeider med og hvordan de arbeider. Dette utgjør et innsnevret omfang sammenlignet med det (Karp, 2022) legger i begrepet, hvor gjerne en gruppe medarbeidere fullstendig styrer seg selv, inkludert administrative oppgaver og økonomi. I begrepet selvorganisering legger vi medarbeidernes mulighet til selv å velge hvordan de organiserer sine arbeidsoppgaver og innretter arbeidsdagen.

Ifølge Johannessen og Olsen (2008) er ikke en hierarkisk organisasjonsform det beste utgangspunkt for autonomi og selvorganisering, da dette ofte ikke vil være dynamisk nok til å være effektivt. Karp (2022) på sin side trekker frem at det må søkes en balanse mellom styring og kontroll, samt autonomi. Videre tar han til orde for å utfordre de tradisjonelle løsningene innen organisering, eller «*riste litt i pyramidene*» (Karp, 2022, s. 154), uten at det bestående må forkastes i sin helhet. Dette kan betraktes som en mer nyansert tilnærming enn det vi tidligere har omtalt som hierarkier snudd på hodet, med henvisning til Kirkhaug (2019). Ifølge Karp (2022) er forskningen heller ikke entydig i hvor balansen mellom autonomi og struktur bør ligge. Blant flere trekkes det frem utfordringer relatert til håndtering av virksomhetens daglige leveranser overfor kunder dersom organisasjonen er i ubalanse (Karp, 2022). Det kan være en konsekvens av eksempelvis uoverensstemmelser knyttet til prosesser og uenighet internt rundt dette. Hülsmann og Windt (2007) trekker i tilsvarende sammenheng frem at mulige negative konsekvenser av for lite styring kan bidra til et økt konfliktnivå grunnet ulike oppfatninger av hvordan ting skal gjøres og økt stressnivå for de ansatte. Hülsmann og Windt (2007) argumenterer også for hvordan selvorganisering kan innvirke positivt på hurtigere informasjons- og kommunikasjonsflyt, samt de ansattes arbeidsglede.

Karp (2022) er tydelig på at autonomi ikke passer for alle mennesker eller organisasjoner. Det er ikke gitt at alle medarbeiderne har lik grad av vilje eller evne til å søke læring og kunnskap, men heller ønsker seg forutsigbarhet og struktur. Imidlertid argumenterer Karp (2022) for at autonomi er viktig. Dette gjennom liten grad av detaljert styring, regelmessig dialog og tilbakemeldinger, samt troverdighet knyttet til valgmuligheter og påvirkning av betydningsfulle prosesser i virksomheten. Videre trekkes det frem at manglende innflytelse på

eget arbeid kan medføre både stress, redusert pågangsmot, samt gå utover trivsel og helse (Karp, 2022).

2.5 Motivasjon

I følge Adriaenssen et al. (2017), som henviser til Grant og Parker (2009), har tradisjonell organisasjonsforskning hatt fokus på hvordan man som leder skal klare å motivere sine medarbeidere. Med inntog av den nye positive psykologien ble motivasjon snarere sett på som en konsekvens av egenskaper ved arbeidet som fremmer trivsel (Grant & Ashford, 2008), referert i (Adriaenssen et al., 2017).

Grant (2007) kan langt på vei understøtte Drønne og Keeping (2020) sine teorier, og viser til utbredt forskning som går ut på at ansatte i stor grad blir motivert av å utgjøre en positiv forskjell i andres liv. Dette henger sammen med å finne mening i arbeidet, noe vi allerede har omtalt. Relatert til motivasjon er Grant (2007) inne på tematikken om at mange offentlige ansatte, inkludert forsvarssektoren generelt, finner motivasjon i innsats som kan sette eget liv og helse i spill for å beskytte fellesskapet. Samtidig understrekes det at proaktiv adferd av lederne ved å utvikle ferdigheter og kompetanse, samt legge til rette for ønskede karrieremuligheter også er et viktig element som fremmer motivasjon (Grant, 2007). Én mulig årsak til at ansatte opplever lav motivasjon er, ifølge Grant (2004), oppfattelse av at deres innsats ikke er en betydelig faktor i å påvirke virksomhetens ytelse, og trekker frem uklare arbeidsoppgaver som en årsak.

Adriaenssen et al. (2017) inndeler trivsel, som igjen vil lede til motivasjon, inn i de fire kategoriene; sosiale, politiske, materiell og kulturelle faktorer. De *sosiale faktorene* handler om relasjoner og samspill med andre på arbeidsplassen, men også hvordan man selv opplever og håndterer arbeidsmiljø og velvære på den ene siden, og stress, usikkerhet og støy på den andre (Adriaenssen et al., 2017). Om denne faktoren oppleves positiv henger i stor grad sammen med om man har klart å danne en organisasjonskultur med nysgjerrighet, engasjement, støtte og godt humør. Jobbusikkerhet og konstante endringsprosesser trekkes frem som eksempler som har motvirkende effekt på trivsel (Adriaenssen et al., 2017). Som en essensiell motivasjonsfaktor og grunnlaget for det gode arbeidsliv, understrekes viktigheten av nære relasjoner på arbeidsplassen av Adriaenssen et al. (2017). Følgelig er dette noe en leder må være oppmerksom på. Dersom dette ivaretas ved å ta utgangspunkt i en medarbeiders sterke sider, hvor engasjementet ofte er størst, underbygges motivasjonen ytterligere (Adriaenssen et al., 2017).

Politiske faktorer handler om organisasjonskulturen knyttet opp mot arbeidslivsmodell. Her viser Adriaenssen et al. (2017) til at involvering, medbestemmelse og medvirkning fremmer motivasjon gjennom trivsel. *Materielle faktorer* kan riktignok knyttes opp mot personlige arbeidsvilkår, men handler her først og fremst om de ressurser og verktøy man har tilgjengelig i arbeidet. Adriaenssen et al. (2017) viser til at manglende økonomiske betingelser, arbeid som kan oppfattes som helseskadelig, manglende tilgang til teknologiske verktøy og manglende kompetanse kan være faktorer som har en negativ påvirkning på både trivsel og motivasjon hos de ansatte. Sett i sammenheng med Herzberg et al. (1993) sine tidligere belyste teorier utgjør disse *hygienefaktorer*. *Kulturelle faktorer* handler om hvorvidt de ansatte finner mening i arbeidet og om medarbeidernes egne verdier samsvarer med virksomheten sine (Adriaenssen et al., 2017). Dette handler altså i stor grad om hvorvidt de formelle reglene eller uformelle normene som gjelder i virksomheten er noe den enkelte ansatte kan identifisere seg med.

Herzberg et al. (1993) har undersøkt hva som motiverer og tilfredsstillende en medarbeider. På spørsmålet om hva den enkelte ønsket å få ut av jobben var det et mønster i at der de ansatte var tilfredse med jobben, ble ofte oppgavene, hendelser hvor de følte på suksess i arbeidsinnsatsen og mulighetene for profesjonell utvikling trukket frem. I motsatt tilfelle koblet tilfredse ansatte dette med forhold som ikke var direkte knyttet til arbeidet, men heller til arbeidsmiljø og omgivelser. Disse kan benevnes som *hygienefaktorer* (Herzberg et al., 1993), som tidligere omtalt.

2.6 Mestring

Bandura (1997) beskriver hvordan troen på seg selv og egen effektivitet henger sammen med motivasjon. Dette knyttes sammen med grunnleggende behov for kontroll over omgivelsene og at oppnåelsen av kontroll er iboende selvtilfredsstillende. Bandura (1997) sin teori knytter videre motivasjon og kontroll tett sammen med opplevelsen av mestring, hvor suksessfulle resultater er med på å forsterke følelsen av mestring, mens feilende resultater vil ha motsatt effekt.

Johannessen og Olsen (2008) angir at én av rollene til en positiv leder er å styrke medarbeidernes opplevelse av mestring og mestringsevne. Mestringsevnen vil forsterkes ytterligere av større mulighet for autonomi og samhandling med andre. Seligman (2006) forklarer og argumenterer for at optimisme kan læres. Dette bygger Johannessen og Olsen

(2008) videre på og fremholder at positivt lederskap skal være bidragsyter til å skape mestringfølelse og optimisme, basert på den ansattes iboende kompetanse og evner.

Adriaenssen et al. (2017) viser til at mestring er bygd opp av tre faktorer. Dette beskrives som selvbilde, personlig styrke og utholdenhet. Selvbildet beskrives av Adriaenssen et al. (2017, s. 36), med henvisning til Carr (2011), å være «*en personlig opplevelse av forholdet mellom hvordan man klarer seg på mange ulike områder og i ulike kontekster, og de forventninger man har om hvordan man burde klart seg*». Dette indikerer at forskjellen mellom hvordan man ønsker eller forventer suksess, og hvordan man faktisk klarer å oppnå det påvirker selvbildet (Carr, 2011). Selvbildet knyttes videre opp mot velvære og mental helse. På generell basis vil et positivt selvbilde bidra til en bedre tilpasningsevne og motarbeider negativt stress og depressive tanker, som igjen forhindrer sykefravær og bedrer prestasjoner (Adriaenssen et al., 2017). Mruk (2006) knytter selvbildet opp mot individets besittelse av rett kompetanse, følelsen av at det man gjør gir mening og verdi, samt forholdet mellom disse to, noe som derfor spiller sterkt inn på selvbildet i en arbeidssetting (Adriaenssen et al., 2017).

Den ansattes personlige styrke kan beskrives å være et *brennende ønske* om å utgjøre en forskjell, samt all innsats som legges ned i å utgjøre forskjellen (Adriaenssen et al., 2017). En ledelsestilnærming for å utvikle medarbeideren kan derfor være å ikke vektlegge en forbedring av de svake sidene ved den ansatte, men heller rette fokuset på hva han eller hun virkelig brenner for, for deretter å fin-kalibrere disse. Utnyttelsen av de ansattes personlige styrke bidrar til å generere energi, trivsel og høyere prestasjonsnivå. Csikszentmihalyi (2013) viser til at det å holde på med noe som kan sluke all konsentrasjon, og hvor det å utføre oppgaven som en slags belønning i seg selv, kan medføre en opplevelse av *flyt (flow)*. En ansatt i flyt vil ha et ønske om å forbedre sine ferdigheter samtidig som dette er helt nødvendig for å fortsette å oppleve flyt (Csikszentmihalyi, 2013). Den siste faktoren; utholdenhet, handler om å ha evnen til å avslutte det man startet opp med og viljen til å nå målsetningen (Adriaenssen et al., 2017).

Einarsen og Skogstad (2005) beskriver dyktig medarbeiderskap som primært bestående av to egenskaper eller atferdsmønstre. Den første handler om å utføre tillagte arbeidsoppgaver, i henhold til forventninger og stillingsbeskrivelse, på et godt og kompetent vis. Dette blir også betegnet som *produktivt medarbeiderskap*. Den andre egenskapen omhandler det som beskrives som *ekstraordinær medarbeideratferd*, hvor medarbeidere tar initiativ utover hva som er krevd eller forventet (Einarsen & Skogstad, 2005). Det skilles mellom flere typer

kategorier ekstraordinær medarbeideratferd, men vi velger å fremheve *hjelpende atferd* og *individuell initiativ*, siden vi anser disse å ha høyest relevans i forbindelse med samhandling. *Hjelpende*, eller også kalt *prososial atferd* handler om at medarbeidere på eget initiativ hjelper kolleger eller kunder med problemer uten at dette er fremkommer av stillingsinstruksen. Hjelpen kan foregå for å løse et oppdukkende problem, men kan også handle om innsats for å hindre at problemet vil dukke opp i første omgang (Einarsen & Skogstad, 2005). *Individuell initiativ* er en lignende atferdsform, men handler om å engasjere seg i virksomhetsaktiviteter langt utenfor egen stillingsbeskrivelse (Einarsen & Skogstad, 2005).

2.7 Kommunikasjon og samhandling

Kommunikasjon foregår i en eller annen form i alle virksomhet til enhver tid, og nettopp av denne grunn betegnes det av Jacobsen og Thorsvik (2019) som en prosess som bidrar til å forme og utvikle organisasjonen. Dette vil, og bør, naturligvis påvirke utøvelse av ledelse i en virksomhet. På den ene siden kan korrekt og god kommunikasjon bidra til utvikling, formidling og innfrielse av organisasjonens mål, styring, koordinering og kontroll, samt ansattes beslutningsgrunnlag i sine daglige gjøremål. På den andre siden vil mangel på eller dårlig kommunikasjon kunne direkte påvirke blant annet virksomhetens måloppnåelse, og ikke minst medføre frustrasjon og demotivasjon gjennom redusert trivsel hos medarbeiderne Jacobsen og Thorsvik (2019). Videre anser vi kommunikasjon som en klar forutsetning for å kunne oppnå god samhandling, noe vi kommer nærmere inn på litt senere.

Implisitt deler Jacobsen og Thorsvik (2019) kommunikasjon i organisasjoner inn i en formell og en uformell del. Den formelle delen knyttes til organisatorisk struktur, og deles videre inn i vertikal og horisontal kommunikasjon. Vertikal kommunikasjon går i begge retninger og krysser hierarkiske nivåer fra leder til medarbeider og motsatt. Hovedutfordringer innen vertikal kommunikasjon er at budskapet kan bli fordreid fra leder og nedover i hierarkiet, og i motsatt retning bidrar strukturen til å undertrykke kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Horisontal kommunikasjon på sin side går internt i, og på tvers av, organisatoriske enheter på det samme hierarkiske nivå, og det er dette medarbeiderne opplever mest. Et poengtert skille er den anelige differansen i mengden kommunikasjon på tvers av enheter kontra internt, hvor sistnevnte er klart størst. Blant årsakene til dette er personlige relasjoners betydning, og tillit den enkelte lettere har til personer med felles interesser (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Uformell kommunikasjon, på sin side, er alt som ikke betegnes som formell, og utgjøres av enhver omgang med andre mennesker i organisasjonen. Dette kan for eksempel være når man møter noen i korridoren i forbifarten. Den uformelle kommunikasjonen bidrar blant annet til utvikling av relasjoner, tillit og sosial identitet og kan både bidra til, samt ivareta, læring (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I de fleste virksomheter er samhandling og samarbeid naturlig for å oppnå fastsatte mål. I det fagfelleverderte tidsskriftet; *Development and learning in organizations* (2020), påstås det at samhandling har en betydelig rolle i å utstyre virksomheter med den nødvendige nøkkelkompetansen for å utvikles. Artikkelen fremhever ledelsens viktige rolle i relasjonsbygging, noe som står for nesten halvparten av den uformelle læringen i en virksomhet (*Development and learning in organizations*, 2020). Sett i sammenheng med rollen lederskapet spiller, vektlegger Spurkeland (2012) begrepet relasjonskompetanse hos ledere, så vel som alle medarbeidere som samhandler med andre. Spurkeland (2012) presenterer mange dimensjoner som er utslagsgivende for relasjonskompetansen, hvor vi vil trekke frem de mest relevante.

Den første dimensjonen omhandler nysgjerrighet og interesse for andre mennesker. Når man først har opprettet en relasjon er tillit ryggraden, som for ledere handler om i hvilken grad man har innflytelse eller påvirkning på sine medarbeidere. Tillit må bygges opp gjennom repeterende interaksjoner og handlinger (Spurkeland, 2012). Dialog, både på individuelt- og gruppenivå, er viktige dimensjoner som kan bygge opp under en relasjon eller bryte den ned. Dialog henger tett sammen med kommunikasjon, og viktige momenter i dialog er balanse og likeverdighet (Spurkeland, 2012). Balanse handler om å lytte og slippe til den andre parten i samtalen, mens likeverdighet handler om oppfattelsen av at det man sier blir respektert, og at det er en reell interesse fra den andre parten for å høre hva som blir sagt. Det kan ofte oppfattes å være en ubalanse i likeverdet i dialogen mellom medarbeidere og ledere på grunn av ulik makt og autoritet. Følgelig vil det kunne være viktig for en leder å være bevisst på hvordan egen fremtoning kan oppfattes under en samtale.

Fra barnealder har mennesker behov for å bli sett og få tilbakemeldinger fra omgivelsene. Selv om voksne kan være flinkere til å kamuflere oppmerksomhetsbehovet, og takler positive og negative tilbakemeldinger på ulikt vis, ligger det fremdeles et underliggende behov for å få ros i tilfeller hvor man har lagt ned energi og innsats (Spurkeland, 2012). Lederen kan bidra med tilbakemeldinger på individ- og gruppenivå, men kan også være en sterk bidragsyter for

hvordan tilbakemeldingskulturen er i en virksomhet. En positiv tilbakemeldingskultur er bevist å kunne etablere økt trivsel og innsats, men også skape trygghet mellom virksomhetens ansatte og bedre motivasjonsnivået (Spurkeland, 2012).

Rosenborg fotballklubbs kanskje mest kjente trener; Nils Arne Eggen, viser sammen med Nyrønning til at samhandling var kritisk for at klubben skulle oppnå suksess (Eggen & Nyrønning, 2022). I boka beskrives deres forståelse av begrepet samhandling. Det blir betegnet som «*Den høyeste formen for samarbeid [...] der individene ikke må, men vil nå et felles mål*» (Eggen & Nyrønning, 2022, s. 25). Dette blir eksemplifisert med at man kan tvinge folk til å komme på fotballtrening tidsnok, men man kan ikke tvinge folk til å gjøre en god jobb eller være kreative (Eggen & Nyrønning, 2022). For å trekke paralleller til arbeidslivet, vil lederne ha et betydelig ansvar med å tilrettelegge for en kultur hvor man samarbeider godt og kreativitet oppmuntres. Ikke fordi man er tvunget til det, men fordi de ansatte selv ønsker det (Eggen & Nyrønning, 2022).

Johannessen og Olsen (2008) viser til ulike lederskapsstrategier for å utvikle kreativitet i virksomheten. Én av dem handler om å ta utgangspunkt i ulike perspektiv for å forstå hvordan en problemstilling eller en utfordring oppfattes fra ulike innfallsvinkler og påvirker hele systemet. Dette handler om å se en situasjon fra eget, andres og nøytrale uberørte perspektiv for å forsøke å forstå hvordan det innvirker på hva Johannessen og Olsen (2008) har kalt det *systemiske perspektiv*.

2.8 Tillit

Det finnes mye teori og er utført en anseelig mengde solid forskning på hvor viktig tillit er. Ifølge Karp (2022) finnes det belegg for å hevde at tillit både danner grunnlag for velfungerende relasjoner og påvirker medarbeidernes helse. Denne påstanden har også sterk støtte hos Spurkeland (2017). Jacobsen og Thorsvik (2019) omtaler tillit i en virksomhet som en forventning om at en medarbeider handler innenfor det som normalt er akseptert innen vedkommende sin sosiale gruppering.

Kirkhaug (2019) argumenterer for at tillit kan betraktes på lik linje med andre faktorer som påvirker ledelsesutøvelsen; som for eksempel teknologi og økonomi, og at lederskap kan utøves uten tillit. Dette vil imidlertid kreve andre mekanismer som for eksempel tvang. Bentzen (2018) er inne på noe av det samme ved å si at en leder gjennom formell makt kan kreve noe utført, men at det ikke er mulig å fremtvinge tillit fra medarbeiderne. Tillit må skapes gjennom lederens fremferd som utviser, og innbyr til, tillit.

Tillit kan i henhold til Kirkhaug (2019) overordnet deles i kategoriene *institusjonell*, *kalkulert* og *relasjonell*. *Institusjonell tillit* omfatter medarbeidernes tillit til virksomheten og bygges gjennom forutsigbarhet, ivaretagelse av elementære trykghetsbehov, samt definerte avtaler og regler. Denne typen tillit handler slik sett om medarbeidernes oppfattelse av hvorvidt organisasjonen er profesjonell, ordentlig, og til å stole på (Kirkhaug, 2019). *Kalkulert tillit* på sin side handler om forventninger mellom personer basert på ytre virkemidler, i denne sammenheng typisk mellom leder og medarbeider. For eksempel kan medarbeideren ha klare forventninger til belønningen for utførelsen av en gitt type oppgave og stole på utbetaling av denne. Lederen på sin side vil ha klare forventninger til hva som skal leveres av medarbeideren (Kirkhaug, 2019). Den *relasjonelle tilliten* er også definert til å være mellom to parter, og som oftest må denne utvikles med tiden til hjelp gjennom at partenes forventninger innfris. Det er denne typen tillit som handler om at man stoler på hverandre og at begge parter ønsker hverandre vel (Kirkhaug, 2019). Spurkeland (2012) poengterer at god relasjonell tillit forutsetter at begge parter har lik opplevelse av tillitsforholdet, noe som er en kompliserende faktor. Denne tillitstypen vil følgelig være helt sentralt for å kunne bygge gode relasjoner i en virksomhet.

Bentzen (2018) trekker frem tillit som et sosialt fenomen som også kan forekomme på andre arenaer enn kun mellom enkeltpersoner. I denne sammenheng kan dette, etter vår forståelse, ses i parallell med Kirkhaug (2019) sin *institusjonelle tillit*. Tillit kan for eksempel også eksistere mellom person og organisasjon, gruppe og organisasjon samt organisasjon til organisasjon. Ifølge Bentzen (2018) vil ulike organisasjonsenheters tillit til hverandre kunne påvirke hvor enkelt samarbeidet mellom dem fungerer, og ikke minst hvordan de navigerer relativt av hverandre. Betydningen av en enhets interne tillit, altså mellom kollegaer, blir også belyst. Dersom denne er sterk, i kombinasjon med lav tillit til andre enheter, medfører dette uheldige innvirkninger som for eksempel at enheten blir innesluttet og ikke søker løsninger på tvers av virksomheten i stor nok utstrekning (Bentzen, 2018).

I forlengelsen av dette mener vi det er relevant å omtale Shockley-Zalabak et al. (2010) sin modell for *organisatorisk tillit*. Den *organisatoriske tilliten* påvirker medarbeidernes oppførsel, og kan slik sett påvirke både kreativitet og produktivitet i tillegg til overordnet å kunne tilknyttes tilfredshet med arbeidet. Modellen er utledet basert på empirisk data og består av fem sentrale elementer som må være ivare tatt for å kunne bygge optimal tillit internt i, og fra eksterne til, virksomheten. I denne sammenheng finner vi det mest relevant å rette

fokuset mot to av de fem elementene i modellen til Shockley-Zalabak et al. (2010); nemlig *åpenhet og ærlighet*, samt *reliabilitet*.

Åpenhet og ærlighet handler om nødvendigheten av at ledere er åpne og ærlige i sin kommunikasjon og at det er samsvar mellom det som blir sagt og det som blir gjort. Videre fremheves viktigheten av å forklare sine medarbeidere hvorfor noe er nødvendig og hvorfor ulike beslutninger tas på den ene eller andre måten (Shockley-Zalabak et al., 2010). Russell (2013) støtter langt på vei dette, men er også tydelig på at åpenhet ikke må misforstås til å bety at alle til enhver tid skal vite alt de selv måtte ønske. Åpenhet, ifølge Russell (2013), handler om at medarbeiderne kan stole på at de har tilstrekkelig informasjon til å utføre en god jobb, ta informerte beslutninger, skape ekteføyte arbeidsforhold, samt handle med integritet.

I forlengelsen av åpenhet finner vi det relevant å også belyse begrepet *lojalitet* før vi presenterer *reliabilitet*. Kirkhaug (2019) argumenterer for at medarbeidernes lojalitet til en leder bygges ved hjelp av blant annet tillit, ærlighet og karisma. Videre hevdes det, i forbindelse med organisasjonsutvikling at, lojalitet kan rettes innover i virksomheten eller utover mot eksterne, samtidig som den kan rettes både vertikalt og horisontalt. Styrken på, og retning av, lojaliteten avgjør hvordan medarbeidere stiller seg til utvikling av virksomheten (Kirkhaug, 2022). Videre peker Kirkhaug (2022) på at lojalitet til regler og rutiner kan underbygge medvirkning til nevnte utvikling. Militære offiserer trekkes frem som et eksempel på en kategori som må forholde seg til mange regler, og hvor de som fulgte dem kom best ut i kreative forbedringsbidrag til reglene og rutinene. Ulikt det tradisjonelle synet på lojalitet, som ofte innebærer liten grad av kritikk og uenighet, berømmer Kirkhaug (2022) motsigelser av etablerte sannheter og prosedyrer. Dette begrunnes med at medarbeidere som kun følger ordre, uten å kommunisere opplevde svakheter i gjeldende regler, ikke bare er illojale, men også utgjør en fare for sikkerhet og effektivitet (Kirkhaug, 2022).

Nå flyttes fokuset tilbake til Shockley-Zalabak et al. (2010) sin modell for *organisatorisk tillit* og faktoren *reliabilitet*, som vi finner mest relevant å betrakte med motsatt tilnærming; nemlig *mistillit*. Og helt spesifikt årsaker til mistillit, som av Shockley-Zalabak et al. (2010) beskrives å henge sammen med hvorvidt medarbeiderne kan stole på lederne. Mistillit kan oppstå i de tilfellene hvor det oppleves at skjulte agendaer, maktmisbruk og egenfokus overstyrer en transparent atferd. Russell (2013) understøtter Shockley-Zalabak et al. (2010) sin kobling mot

transparens og poengterer at skjulte agendaer, og følgelig mistillit, kan unngås gjennom åpenhet.

Et siste vesentlig poeng fra litteraturen for vår studie, og som fremkommer av Shockley-Zalabak et al. (2010), er det at ledernes intensjoner i de aller fleste tilfeller er gode, men at det kan være omkringliggende eller underliggende faktorer som likevel medfører vanskeligheter med å utvikle tillit. Dette er ofte relatert til en avstand mellom lederens intensjon og medarbeidernes tolkning av totalbildet; omtalt som *tillitsgap*. Dette kan for eksempel handle om en leders spesifikke kompetanse, eller mangel på dette, innen et område (Shockley-Zalabak et al., 2010).

2.9 Oppsummering

For å oppsummere dette kapittelet går vi først tilbake til utgangspunktet; nemlig at dagens samfunn er basert på kunnskap (Johannessen & Olsen, 2008). Dette innebærer at medarbeiderne har et stadig økende kompetansenivå, anses som *profesjonelle*, og krever økt frihet samt å få bidra aktivt til sin virksomhets søken etter suksess (Kirkhaug, 2019). En av flere organisatoriske trender er økt organisasjonsstørrelse, hvor et av argumentene er å sikre et tilstrekkelig *fagmiljø* i bedriften (Kirkhaug, 2019). Både organisasjonsstørrelse, samt profesjonelle medarbeidere og ledere taler for et økende formaliseringsbehov, men av ulike årsaker (Kirkhaug, 2019). Standardisering og styring er eksempler på formalisering, hvor årsakene til behovet kan knyttes til blant annet leveranse kvalitet, mulighet for å styre eget arbeid innen gitte rammer og mot tydelige mål, samt å redusere organisatorisk avstand i store organisasjoner og øke den i små.

Positiv psykologi anerkjenner medarbeidernes iboende behov for å føle at man er del av noe større enn en selv, og at ens evner blir utnyttet på en god og meningsfull måte (Adriaenssen et al., 2017). En vesentlig målsetning bak positiv psykologi er å betrakte helheten i og rundt et menneske i søken etter å oppnå velvære og et godt liv (Seligman, 2011). Positivt lederskap, på sin side, tar sikte på å tilrettelegge for dette hos medarbeidere samtidig som virksomheten oppnår sin målsetning (Adriaenssen et al., 2017). For å kunne oppnå velvære er trivsel helt sentralt, og som grunnleggende trivselementer finner man behovet for positive følelser, engasjement, relasjoner, mening og måloppnåelse (Seligman, 2011).

For å kunne realisere dette, er fokus mot faktorer som *motivasjon*, *mestring* og *samhandling* essensielt. Blant de antatt beste måtene å underbygge de overnevnte faktorene, er anvendelse av medarbeidernes *styrker* og *brennende ønske*, gjerne i samarbeid med andre (Adriaenssen et

al., 2017; Seligman, 2011). Det er sammen man kan utvikle seg til å bli best og har de beste opplevelsene i livet. For å kunne avdekke sine medarbeideres styrker, forstå deres ønsker, og anvende disse på en formålstjenlig måte, er det vesentlig med et relasjonelt forhold mellom leder og medarbeider. Relasjonsledelse har nettopp dette i fokus og er sterkt tillitsbasert, samt kommunikasjonsorientert (Spurkeland, 2017). Anvendelse av humor trekkes også frem som viktig for å sikre gode relasjoner og økt trivsel (Spurkeland, 2012).

Ved å se positiv psykologi, positivt lederskap og relasjonsledelse i sammenheng er det tydelig at disse orienteringenes felles fokus i sum kan bidra til å oppnå velvære for den enkelte og suksess for virksomheten.

3.0 Metode

Basert på den presenterte problemstillingen vil vi i dette kapittelet redegjøre for metoden vi har anvendt i dette forskningsprosjektet. Vurderingene bak våre valg presenteres fortløpende, mens refleksjoner og kritiske betraktninger fremkommer i egne delkapittel. I tillegg omtaler vi avslutningsvis ivaretagelse av personvern og litteratursøk.

3.1 Forskningsdesign

Leavy (2017) sammenligner forskningsdesign med måten arkitekter utvikler en struktur. På lik linje med arkitekten må forskeren utarbeide en strategi som skal ivareta prosjektets hensikt. Dette inkluderer fokus på målsetningen med prosjektet, hvem som skal bruke det, hva det skal brukes til, samt hvilke direkte og indirekte forhold som vil kunne ha innvirkning, for å nevne noen. Det finnes svært mye litteratur som beskriver ulike strategier eller metoder som kan legges til grunn i forskning. Videre vil vi imidlertid vektlegge den metodiske tilnærmingen vi har benyttet i denne studien.

Til forskjell fra kvantitativ metodikk har kvalitativ forskning mål om å forstå hva som ligger bak talen, samt undersøke sosiale mønstre og på hvilken måte enkeltindivid eller grupperinger forstår eller tolker virkeligheten eller omverden (Krumsvik, 2014). Metodisk kan et forskningsobjekt deles opp i kategorier basert på hvilket delobjekt eller fenomen som studeres, samt hvilket ståsted forskeren har. En samfunnsvitenskapelig metode skal, ifølge Johannessen et al. (2020), tilstrebe å bidra med kunnskap om den sosiale virkeligheten ved å se på sammenhenger rundt forhold og prosesser i samfunnet. Som Johannessen et al. (2020) utdyper, er det betydelige forskjeller i å studere samfunn og mennesker sammenlignet med eksempelvis klima og naturfenomener, som ikke kan kommunisere forståelse eller meninger.

Hensikten med denne studien har vært å gå i dybden på medarbeideres og lederes oppfatninger som grunnlag for å svare ut problemstillingen. Sett i sammenheng med overnevnte teorier, ble det naturlig å vektlegge en kvalitativ metodikk med en samfunnsvitenskapelig tilnærming. Luftkapasiteter, hvor vi begge er ansatt, ble således valgt som studieobjekt. Denne kombinasjonen kan i mange tilfeller være en styrke ved at vi, som forskere, har godt utgangspunkt for å forstå beskrivelsene informantene legger frem. Samtidig må det erkjennes at det finnes argumenter som trekker frem utfordringer rundt det å forske på egen organisasjon, noe vi vil komme tilbake til senere. Skjervheim (1996) argumenterer for at ved forskning på samfunnet kan man ikke bare stille seg som en objektiv tilskuer. Ved å selv være deltakende i samfunnet vil meninger og sosiale teorier alltid ha et preg av subjektive oppfatninger. Denne subjektiviteten fremkommer også i kommunikasjon og samspillet med samfunnet man studerer (Skjervheim, 1996).

Videre følger vår studie en metodikk som sammenfaller med teoriene for en casestudie. Andersen (2013) forklarer at en utfordring ved case-studier er fraværet av en klar enighet i litteraturen rundt vitenskapelighet, egnet strategi, samt krav til analyse og forklaring. "Case", som kommer fra latinske casus, kan oversettes til "*det enkelte tilfelle*" (Andersen, 2013, s. 14). Yin (2009) står bak det som regnes som noe av den mest innflytelsesrike litteraturen rettet mot casestudiemetodikken. Yin (2009) beskriver en casestudie til å omhandle empirisk tilnærming for å gå ett eller flere moderne fenomen i sømmene i lys av en kontekst i praksis, men hvor grensene mellom fenomen og kontekst ikke alltid er tydelig. Casestudier velges derfor for å forsøke å forstå hvordan en kontekst fungerer i det virkelige liv, men forståelsen av konteksten er bundet opp mot fenomenologiske (studie av menneskelig erfaring) forhold (Yin, 2009).

På grunnlag av uklarheten rundt case-studier (Andersen, 2013) har vi behov for vise til ulike tilnærminger for å forklare hvilket fokus denne studien har. I vår studie kunne EMAR vært betraktet som studieobjektet. Vår hensikt var dog å se praksisen og innvirkningene på Luftkapasiteter som en konsekvens av EMAR, ikke EMAR i seg selv. Det er også mulig å se på EMAR som en case i den grad det bidrar til en organisatorisk eller prosessuell endring for virksomheten vi studerer. Som nevnt, er ikke endringsprosessen vektlagt i stor grad i denne avhandlingen. Den sistnevnte tilnærmingen kan fort ende opp med å ha et overhengende fokus på ett gitt tidspunkt under endringsprosessen. Ved å benytte en casestudie kan vi derfor betrakte den relative konteksten i virksomheten sett i lys av fenomenet EMAR. Således kan vi

studere Luftkapasiteters innretting etter EMAR under nåværende omstendigheter, tatt i betraktning hvordan denne prosessen oppfattes etter någjeldende utstrekning.

For casestudier er et teoretisk grunnlag essensielt (Yin, 2009). Dette kan innebære både det å utvikle nye og/eller teste eksisterende teorier. Studiet har primært hatt en deduktiv fremgangsmetode, noe som innebærer at vi har tatt utgangspunktet i generelle teorier som vi tilstreber å benytte relevant data til å gjennomføre en logisk bekreftelse eller avkreftelse av (Johannessen et al., 2020). Det finnes likevel tilfeller gjennom studien hvor vi har benyttet abduksjonistiske trekk. I flere av disse tilfellene har vi ansett å ikke ha dekkende nok generelle teorier, noe som har medført at egne antakelser eller hypoteser har vært styrende. Sannsynlighetsvurderingen for at disse hypotesene er sanne vil måtte baseres på gjentatte funn som understøtter antakelsene. Samtidig vil gjentatte funn som ikke understøtter analysene kunne medføre at hypotesene må revurderes eller endres (Johannessen et al., 2020).

3.2 Utvalg og datainnsamling

Vårt utgangspunkt for vurderinger rundt utvalg og datainnsamling var at vi skulle studere Luftkapasiteter gjennom en enkeltcasestudie, som redegjort for i foregående delkapittel. Som understøttet av Johannessen et al. (2020) var vår intensjon å fremskaffe rikholdig og relevant informasjon for å forstå og kunne beskrive fenomenet vi studerte på best mulig måte. Følgelig handlet det for oss ikke om å gjennomføre flest mulig intervjuer, men ha høyest mulig informasjonsutbytte av hvert enkelt. Ved å ha en holistisk tilnærming til Luftkapasiteter som studieobjekt, samtidig som vi søkte data blant de ulike avdelingene, forventet vi å få best mulig helhetsperspektiv.

Basert på det overstående ble vår første strategiske beslutning hva angår utvalg at dette skulle gjøres etter systematiske vurderinger, betegnet som *purposeful sampling* av Johannessen et al. (2020) som refererer til Patton (2015). I videreføringen av dette foretok vi en *kriteriebasert* utvelgelse kombinert med å søke etter *nøkkelinformanter* (Johannessen et al., 2020). På dette tidspunktet var de nevnte kriteriene nokså simple, men bestod i at potensielle informanter måtte ha minimum ett års erfaring fra virksomheten. Dette basert på vår oppfatning at det ville være et påkrevd minimum for å kunne oppnå ønsket informasjonsutbytte fra informantene.

Med grunnlag i de nevnte strategiske valgene foretok vi taktiske vurderinger basert på noen overordnede kjennetegn (Johannessen et al., 2020). Våre ønskede egenskaper hos informantene var god evne til refleksjon, en viss grad av detaljkjennskap til virksomheten og

innsikt i den eksisterende kulturen. I tillegg ønsket vi å få data fra ulike hierarkiske nivå fra både saksbehandlere og ledere ved ulike organisatoriske enheter. Basert på disse kriteriene styrte vi selekteringen av informanter og selve rekrutteringen foregikk ved forespørsler per e-post som inneholdt informasjon om forskningsprosjektet. Basert på informantenes respons, avtalte vi tidspunkt for gjennomføringen av intervju med dem som var villige til å delta, samtidig som vi sendte ut ytterligere intervjuforberedende informasjon.

Vårt endelige utvalg av informanter resulterte i at minimum én person fra hver av enhetene som i størst grad er direkte og indirekte berørt av innretningen etter EMAR ble intervjuet. Dette inkluderer henholdsvis NML, Teknologi og CAMO, samt Prosjekt og Prøveflygere. Utvalget inkluderer også ledere fra det vi beskriver som det institusjonelle og administrative nivået. Av hensyn til å sikre informantene anonymitet ønsker vi ikke å angi utvalget i mer detalj, men vår vurdering relatert til dette vil utredes ytterligere senere.

Summen av alt som er omtalt i dette delkapittelet medførte at vi i løpet av ca. 3 uker gjennomførte 7 semistrukturerte dybdeintervjuer av inntil 2 timers varighet, og under samtlige intervjuer ble det anvendt lydopptak. Intervjuguiden vi benyttet er vedlagt (Vedlegg 1). Så snart som mulig etter hvert intervju, ble lydopptakene transkribert i sin helhet. Selve intervjuet ble foretatt i en kombinasjon av digitalt og fysisk møte, grunnet at en av oss under hele studien har oppholdt seg i utlandet. Antallet intervjuer var dels beroende på tiden vi hadde til rådighet for hele studien, samt at vi skulle kunne gjennomføre en fullverdig analyse (Johannessen et al., 2020). I tillegg oppfattet vi at antall intervjuer i stor grad ga tilstrekkelig data til å beskrive og forstå det vi ønsket å undersøke.

3.3 Databehandling og analyse

Ifølge Johannessen et al. (2020), som henviser til Silverman (2006), er det fordelaktig om den eller de som har samlet inn data også foretar analyse og tolking. Bakgrunnen for dette er at kvalitative data må tolkes for å få mening, og forskerens forforståelse trekkes blant annet frem som et viktig utgangspunkt. Vi mener selv vår forforståelse er relativt inngående, og at dette er positivt for studien, all den tid vi selv er ansatt i virksomheten. Dette kan imidlertid også medføre enkelte negative implikasjoner, noe vi som nevnt kommer nærmere inn på senere.

I den hensikt å danne dypest mulig forståelse av datamaterialet, og starte analyseprosessen, noterte vi ned våre overordnede inntrykk av hva informanten ønsket å formidle umiddelbart i etterkant av hvert intervju. Etter transkriberingen foretok vi en gjennomlesning av innsamlet data for å skaffe oss best mulig oversikt. Basert på at vi ikke hadde mer enn 7 transkriberte

intervjuer, og en overkommelig datamengde, valgte vi å videreføre alt uten å foreta en direkte reduksjon, slik Johannessen et al. (2020) anbefaler. For å gjøre analysen av datamaterialet på en oversiktlig og effektiv måte, valgte vi å benytte dataverktøyet NVivo, hvor samtlige transkriberte intervju ble gjennomgått og kodet. Kodingen ble foretatt etter en tolkende lesning og gav det Johannessen et al. (2020) betegner som tverrsnittbasert inndeling av dataen. Resultatet fra kodingen ble eksportert fra NVivo i form av en kodebok, som vi siden benyttet for å systematisere vår analyse og for å hente frem relevante sitater koblet til de overordnede temaene i denne studien. Kodeboken bestod av et omfattende materiale med 63 koder og totalt over 800 referanser.

Basert på analyse- og etterarbeidet så vi oss nødt til å justere problemstillingen og forskningsspørsmålene til å gjenspeile det vi faktisk hadde undersøkt. Imidlertid mener vi at de endelige spørsmålene samsvarer godt med det vi ønsket å undersøke i utgangspunktet. Til tross for studiens totale kompleksitet, fant vi et materiale som besvarer både forskningsspørsmål og problemstilling.

3.4 Validitet, reliabilitet og generalisering

For denne vurderingen har vi tatt utgangspunkt i Johannessen et al. (2020) sine beskrivelser av *pålitelighet*, *troverdighet*, *overførbarhet* og *bekreftbarhet*, som relevante elementer ved en evaluering av kvalitative studier.

Studiens pålitelighet kan, ifølge Johannessen et al. (2020), styrkes ved en tydelig beskrivelse av kontekst samt en grundig beskrivelse av de gjennomførte prosessene. Konteksten for vår studie er, etter vårt syn, nokså spesifikk gjennom valg av forskningsobjekt (Luftkapasiteter innrettet mot EMAR). Følgelig har vi foretatt en detaljert gjennomgang av den spesifikke konteksten i innledningskapittelet både for å gi et grunnlag for å forstå våre vurderinger, og at rapporten skal gi mening når den leses. Dette metodekapittelet gir en utførlig beskrivelse av våre prosessuelle og metodiske valg for studien. I de tilfeller vi har avdekket behov for å gi leseren nødvendig forståelse for slike valg utover det som fremkommer her, har vi også beskrevet dette fortløpende i rapportens øvrige kapitler. I sum mener vi dette danner et tilstrekkelig grunnlag for pålitelighet.

Validitet på sin side kan deles i intern, også betegnet *troverdighet*, og ekstern, også omtalt som *overførbarhet* (Johannessen et al., 2020). Vår posisjon som ansatte i forskningsobjektet mener vi å bidra til å kompensere for den relativt korte tidsperioden undersøkelsen har foregått. Dette ved at vi startet studien med en god kontekstforståelse og derved tilstrekkelig

tillit fra informantene, noe vi mener bidrar til å ivareta hensikten med prinsippet om *vedvarende observasjon* (Johannessen et al., 2020). Dette underbygger videre studiens interne validitet. Vi har også hatt et bevisst forhold til utvalget av informanter, som allerede beskrevet, noe som i ytterligere grad bidrar til studiens interne validitet gjennom prinsippet *metodetriangulering* (Johannessen et al., 2020). For videre ivaretagelse av dette prinsippet har vi også til en viss grad anvendt dokumentstudier i tillegg til intervjuene. Dette primært for å få en mer objektiv beskrivelse av konteksten, som beskrevet i innledningskapittelet.

Som en del av grunnlaget for å underbygge studiens *overførbarhet* har vi, som allerede nevnt, et relativt omfattende introduksjonskapittel og litteraturkapittel. Dette mener vi er viktig for å ivareta leserens mulighet til å forstå konteksten for studien og fenomenet positivt lederskap som vi undersøker. Denne oppfatningen finner støtte hos Johannessen et al. (2020), som trekker frem dette som relevant for å underbygge en studies overførbarhet ved å legge til rette for at andre skal kunne vurdere dette selvstendig. En ytterligere forsterkning av andres mulighet for en slik vurdering, mener vi forskningsspørsmål 1 bidrar til, ved overordnet sett å gi inngående beskrivelser av ulike faktorer som inngår i konteksten.

For blant annet å underbygge studiens *bekreftbarhet* har vi gjennomgående forsøkt å beskrive de beslutningene vi har tatt (Johannessen et al., 2020). Vi har vært tydelig på vår posisjon som ansatte i virksomheten vi undersøker. Som en konsekvens av dette har vi naturligvis våre personlige oppfatninger av virksomheten, men også vært bevisst utfordringene dette kan medføre. Blant annet av denne grunn har vi valgt å ikke fokusere på den gjennomførte organisatoriske endringsprosessen i seg selv, men heller studere gjeldende omstendigheter i virksomheten. Dette fordi vi hadde en inngående innsikt i, og klare oppfatninger relatert til, denne prosessen som kunne overstyre vår objektivitet. Dagens tilstand har vi mindre kjennskap til, både fordi den er “levende” og endrer seg fortløpende, men også fordi vi ikke kjenner til interne prosesser i de nye enhetene på samme måte som vi gjorde i den foregående organiseringsformen. Dette avsnittet mener vi redegjør for at vår studie har en adekvat bekreftbarhet.

3.5 Refleksjon rundt egen rolle som forsker

Slik vi allerede har vært inne på flere ganger forsker vi på egen virksomhet, og etter vårt syn utgjør dette det viktigste enkeltmomentet som bør inngå i refleksjon angående vår rolle. Vår refleksjon i så måte vil foretas i lys av det Kvale et al. (2015) trekker frem om at en forskers integritet og personlighet er vesentlig for kvaliteten av kvalitativ forskning.

Ved å være del av virksomheten har vi en forforståelse utenforstående forskere ville brukt lang tid på å opparbeide. Dette kan på den positive siden ha medført forenkling ved rekruttering av informanter, og vi finner det også nærliggende å anta at vi har fått større tillit enn utenforstående forskere. Hovedårsaken vil, slik vi ser det, være basert på informantenes forventning om at vår forforståelse bidrar til å kunne se nyanser som ville være vanskeligere for andre, men som kan være avgjørende for forskningsresultatene.

Imidlertid finnes det også potensielt negative konsekvenser av vår inngående kjennskap til virksomheten. Dette vil kunne komme til effekt både gjennom beslutninger som fattes underveis i prosjektet, men spesielt i intervjusituasjonen hvor vi var i direkte interaksjon med informantene (Kvale et al., 2015). Blant annet kan relasjoner til, eller påvirkning fra informantene ved at vi som forskere identifiserer oss med dem, ha medført redusert profesjonell avstand. Noe som videre kan ha påvirket tolkning og analyser. For å motvirke slike uønskede effekter har vi blant annet, som tidligere nevnt, vært tydelig på hvilke grenser vi satt for valg av informanter. I tillegg har vi hatt en vedvarende bevissthet rundt problematikken underveis for å kunne opprettholde profesjonell forskerrolle og bidra til å underbygge studiens pålitelighet, validitet og bekreftbarhet.

3.6 Kritiske betraktninger til forskningsdesign

Som en forlengelse av foregående delkapittel vil vi presentere noen kritiske betraktninger til eget forskningsdesign. Det er påstått at ingen forskningsmetode er perfekt og vil kunne avdekke en absolutt sannhet (Karlberg & Sundvall, 2022). I motsetning til kvantitative studier, som basert på representative utvalg og statistikk undersøker hva som skjer, vil kvalitative studier gå i dybden på det man studerer for å forklare hvorfor. Mangelen på bruk av statistiske og representative data, samt at forskningsresultatene i liten grad kan generaliseres i kvalitative studier, er noe som får kritikk fra deler av forskningsmiljøet (Hoffmann, 2013). Det skal imidlertid poengteres at for kvalitativ forskning handler det i større utstrekning om hvorvidt den ervervede kunnskapen er overførbar til lignende fenomener utenfor forskningsfeltet (Johannessen et al., 2020), noe som kan bidra til å balansere oppfatningen.

Kritikerne av kvalitative studier viser også ofte til at disse er subjektive, noe som medfører en betydelig risiko for å påvirke forskernes etiske vurderinger (Stake, 2010). Et kvalitativt forskningsdesign medfører selektiv utvelgelse av informanter eller studieobjekter og støtter seg på såkalte myke data, eller ikke-kvantifiserbare data, noe som krever subjektive

vurderinger og tolkninger (Wadel et al., 2014). Tilhengerne av denne studieformen vil kunne argumentere for at subjektiviteten ikke er et hinder, men heller en kritisk faktor for å forstå menneskelige handlinger og ytringer. Kritikerne vil imidlertid kunne argumentere for at subjektiviteten åpner for stor grad av tolkning, som igjen uunngåelig vil resultere i enkelte misforståelser av hva studieobjektene hensikt eller mening var (Stake, 2010).

Ved å gjennomføre samfunnsvitenskapelig forskning finnes det også potensielle feilkilder i form av at menneskene som studeres kan gi unøyaktige fremstillinger (Johannessen et al., 2020). Ved å gjennomføre informasjonsinnhenting i ett gitt tidsrom må det også presiseres at kommuniserte oppfatninger kan endres over tid, og således være påvirket av eksempelvis nylig opplevde hendelser.

Til slutt vil vi erkjenne en kritisk betraktning rettet mot nøyaktighet av den fremstilte dataen. I sine teorier knyttet til epistemologisk konstruktivisme argumenterer Andersen (2005) for at andre forskere ideelt sett skal finne de samme svarene ved å studere identiske empiriske spørsmål. Som naturlig ved kvalitative studier, er informasjonen innhentet i intervjuene tolket av oss, som forskere. Da det ikke har vært oppfølgende intervjuer eller verifikasjon for å bekrefte at vår tolkning faktisk samsvarer med informantenes intensjoner, er det mulig at enkeltuttalelser er tolket annerledes enn tiltenkt. For at andre forskere skulle ha kunnet nådd samme konklusjon som oss er det derfor viktig, som også understreket gjennom Andersen (2005) teorier, at vi beskriver valgene som ligger til grunn for antakelsene. I de tilfeller dette er aktuelt har vi derfor forsøkt å gjøre nettopp dette.

3.7 Personvern og forskningsetikk

Gjennom vår studie innen samfunnsvitenskapen fremheves det av (Johannessen et al., 2020) at vi vil være spesielt utsatt for å støte på etiske dilemmaer. I vårt arbeid har vi systematisk søkt å ivareta forskningsetikk og personvern på best mulig måte. Som utgangspunkt for dette har vi anvendt Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (2021) sine retningslinjer for forskningsetikk, Nord universitet (2022) sine føringer for studentoppgaver og NSD (2022b) sine krav for ivaretagelse av personvern.

Gjennomføringen av denne kvalitative studien med intervjuer og behov for håndtering av personopplysninger medførte behov for innmelding til og godkjenning fra NSD. Godkjenning fra NSD ligger vedlagt (Vedlegg 2).

Som en del av å ivareta det NESH (2021) betegner *hensyn til personer*, innhentet vi skriftlig samtykke fra samtlige informanter ved gjennomgang av informasjonsskrivet (Vedlegg 3) og

påfølgende signering. Samtlige informanter ble også tilbudt gjennomlesning av transkribert intervju.

For å sikre ivaretagelse av informantenes anonymitet, som avtalt ved samtykket til å delta og i henholdt til NESH (2021) punkt B) 20, har vi sett oss nødt til å unnlate å benytte nummerering ved gjengivelser av sitater i denne rapporten. Bakgrunnen for dette er vår vurdering av forskningsobjektet til å ha så små miljøer at man relativt lett vil kunne identifisert enkelte informanter ved å se flere uttalelser i sammenheng. Dette ble forsterket ved at flere av de organisatoriske enhetene vi rekrutterte informanter fra har få medarbeidere. Potensiell identifisering vil være spesielt enkelt for personer med en viss kjennskap til virksomheten. Avveiningen vi har foretatt medførte et valg om å prioritere autentisitet i gjengivelse av sitatene på bekostning av nummerering av informantene.

3.8 Litteratursøk

I forbindelse med å finne frem til relevant litteratur gjennomførte vi dedikerte søk, blant annet via hjemmesidene til Nord universitet sitt bibliotek og Google Scholar. Søkene ble foretatt med fokus på positivt lederskap, positiv psykologi, standardisering og velvære for å nevne noe. I første del av litteratursøkingen hadde vi primærfokus på nyere litteratur. Selve litteratursøkingen er utført gjennomgående i forskningsprosjektet, men med et skille før og etter datainnsamlingen. Innledningsvis var hensikten å danne et litterært utgangspunkt for datainnsamlingen, og i etterkant ble søkefokus basert på resultatene og kunnskapen vi hadde opparbeidet. Utover dette ble det anvendt litteratur vi har fått kjennskap til gjennom MBA-studiet og ved å søke mot primærkilder dersom vi oppdaget relevante referanser i for eksempel pensumbøker.

4.0 Resultater

I dette kapitlet vil vi presentere konkrete resultater basert på den gjennomførte datainnsamlingen og påfølgende analysearbeid. Kapitlet er delt opp i henhold til forskningsspørsmålene som gjennomgås kronologisk. Avslutningsvis følger en kort oppsummering av resultatene.

I forbindelse med bruk av sitater fra informantene har vi, uavhengig av lengde, gjennomgående i denne rapporten brukt dedikerte avsnitt i den hensikt å skape god helhet. Anvendelse av “[...]” betyr at deler av sitatet er fjernet, og fet skrift indikerer gjengivelse av intervjuers tale. Ettersom sitatene er gitt muntlig har vi, ved behov, gjort små justeringer for å omarbeide dem til en mer skriftlig form. Ved enkelte tilfeller har vi, av hensyn til den nøytrale

leser, sett behov for å beskrive konkrete fagbegreper. I disse tilfellene er det benyttet “[red.]” for å understreke vår inngripen i sitatene.

Noe tematikk vil nødvendigvis bli belyst flere ganger i ulike kontekster gjennom dette kapittelet og drøftingen. I slik tilfeller vil det beskrives hvilken kontekst som er aktuell og i hvilken grad det henger sammen med tidligere tilfeller.

4.1 Hvilke virksomhetsfaktorer påvirker Luftkapasitetens mulighet for suksess gjennom ledelse?

4.1.1 Rolleklarhet

Resultatene viser at informantene overordnet var enige om at tydelig fordeling av arbeidsoppgaver, ansvar, roller og myndighet mellom de ulike avdelingene, i henhold til det EMAR legger opp til, oppfattes som utelukkende positivt. Dette kommer blant annet til uttrykk i følgende sitat:

Det å få innført EMAR har gjort at det har blitt en inndeling, som har medført at man har fått delt opp kamelen i litt mindre biter og litt tydeligere rollefordeling har det blitt.

Denne rolleklarheten, som flere av informantene kalte det, betegnes ofte som roller, ansvar og myndighet, heretter kalt “RAM”, og gjort tydelig gjennom følgende utsagn:

Det har blitt et eget begrep det; RAM kaller vi det.

Det må nevnes at resultatene viser en delt oppfatning relatert til tydelighet, eller mangel på sådan, med henvisning til både ny og gammel innretning. Det fremkom uklarheter relatert til hva produktet var og hvordan det skulle leveres, samt hvilken rolle en selv hadde i det overordnede systemet. For noen av informantene var gammel innretning utydelig:

Jeg savnet nok gode rammer for hva som egentlig var leveranse, hva som var mål og hensikt med organisasjonen, hvilken plass i verden organisasjonen hadde og jeg synes også jeg så klare, veldig klare faktisk, bevis på at mange andre trakk organisasjonens eksistensgrunnlag i tvil.

Mens for andre var det i gammel innretning oppfattet som nokså tydelig hva som skulle leveres og hvordan det skulle gjøres, men graden av dokumentasjon av arbeidet var mindre.

Det er vel forskjellen fra tidligere, hvor vi hadde mye mindre byråkrati, men det satte jo mye større krav til enkeltpersoner om å gjøre det som var riktig. [...] Tidligere fikk

man nok gjort mye mer konkrete ting, men så manglet det ganske mye på å dokumentere det man gjorde, og det å ha de rette kvalifikasjoner til enhver tid. Nå har vi alle disse kravsettene implementert, eller holder på, og vi dokumenterer alt opp og i mente, men vi får ikke gjort noe.

EMAR og den nye innretningen fordrer klare roller og ansvar, men resultatene peker i retning av at det fremdeles er sterkt delte meninger om hvorvidt det er etablert tilstrekkelig rolleklarhet. Følgende sitat setter dette på spissen og er en gjengivelse av én informants oppfattelse av uklarhet relatert til hva som forventes i ny innretning:

Jeg ser er at det er vanskelig for ledere å snu seg inn i nye roller, og det går jo på roller, ansvar og myndighet-biten. [...] det ser jeg gjør at de tusler litt rundt som hodeløse høns. De sliter med å tilpasse lederskapet til den nye innretningen. De vet ikke lenger hvor de skal lede hen eller hva de skal lede.

På den andre siden av skalaen er følgende situasjon illustrerende:

Det merket jeg på min leder, at det ble enklere for ham å utøve sitt lederskap under EMAR kontra slik det var, nettopp fordi roller, ansvar og oppgaver har blitt tydeligere for oss i alle fall.

Oppfatningen av hvorvidt det er tydelige definerte RAM i virksomheten etter innretning mot EMAR tolker vi til å være knyttet til hvilken del av organisasjonen informantene tilhørte. For informanter tjenestegjørende i avdelingene NML og CAMO var det generelt en mer positiv oppfatning angående tydelige RAM. Resultatene indikerer videre en bred oppfatning om at god rolleklarhet legger til rette for ledere og lederskap:

Jeg tror at med innføringen av EMAR så vil det kanskje være enklere for ledere i LU å forstå sin egen posisjon og rolle.

Og:

Man er ikke i tvil da, om hva [...] EMAR krever for å kunne ha luftdyktige fly. Det blir veldig klart. Det blir også ganske klart hvor ansvaret ligger hen, og det også har jo en del å si for lederskap.

4.1.2 Fagmiljø

Nesten alle informantene benyttet ordet *fagmiljø* og hadde en relativt klar oppfatning rundt temaet. Fellesnevneren er at gjeldene innretning av fagkompetansen oppfattes utfordrende. Dette kommer tydelig frem i påfølgende sitat:

Noen, i utgangspunktet små fagmiljøer er splittet opp og egentlig smuldrer bort i ingenting. Det kan godt tenkes at vi på lang sikt kan bygge noen av dem opp igjen, men for organisasjonen som skal levere hele tiden, mener jeg at det ikke er en holdbar fremgangsmåte.

Informantenes bekymring rundt dette tolkes primært til å være begrunnet av oppfatningen om at størrelsen på fagmiljøene er for små til å ivareta alt det faglige på en god måte, men også at det medfører vanskeligheter med å bygge og videreføre kompetanse. Utfordringer knyttet til faglig ivaretagelse kommer til uttrykk som følger:

Jeg ville heller fortsatt med faginndeling, men med tydeligere roller. "Du er CAMO, ikke den gamle fagmyndigheten". Jeg ser at den inndelingen vi har gjort nå på en måte har pulverisert disse fagmiljøene.

Relatert til evne til å videreføre kompetanse er følgende sitat beskrivende for flere av informantenes oppfatning:

Det jeg ser som en ulempe er at man har brutt opp fagmiljø for mye, så i stedet for å føle en faglig enhet føler man seg litt faglig alene. [...] Ett fagmiljø ble brukket opp i åtte biter. Min oppfatning er at fagmiljøene blir så små at man har utfordring med å bygge kompetanse i hver av de åtte bitene.

Dette understrekes med følgende sitat:

Det er sikkert noen ting som har blitt bedre, men vi har gjort det mye verre på mange områder, og spesielt med fagmiljø, kompetanse og det å få til en bærekraftig organisering når vi er så små. [...] fordi vi klarer ikke å utvikle og regenerere kompetanse, når det er igjen én mann per fagområde.

Det er en klar oppfatning om at størrelsen på fagmiljøene per i dag anses som for små, men resultatene viser også synspunkter på at noe av utfordringen som er påpekt kunne vært demmet opp ved forbedret kommunikasjon internt:

Jeg tror ikke vi har innrettet oss på en måte som gjør at vi klarer å kommunisere på en god måte mellom enhetene. Og det har blitt verre etter omorganiseringen. Jeg har tenkt ganske mye på det. Jeg ser at fagmiljøene forvitrer noe grassat og fort. Rett og slett mest fordi at CAMO ikke kommuniserer med Teknologiavdelingen.

4.1.3 Særegenheter

I de fleste virksomheter finnes det noen unike forhold eller kombinasjoner av dette som kan påvirke utøvelse av ledelse og medføre både muligheter og utfordringer. Resultatene viser at flere momenter oppfattes å påvirke dette.

Et flertall av informantene var tydelige vedrørende at virksomheten betegnes som en teknologibedrift som er sterkt avhengig av medarbeidere med akademisk kunnskap og inngående og relevant erfaring for å ivareta pålagte oppdrag.

Dette er en høyteknologibedrift sånn som jeg ser det. Hele LU er en høyteknologibedrift.

Medarbeidernes kompetansenivå trekkes også frem som en faktor med innvirkning på ledelsesutøvelsen og dette underbygges i følgende sitat:

Med den kompetansen som er her [...] man skal egentlig ikke trenge å detaljstyre ingeniører eller erfarne teknikere, da blir de ofte sure hvis man prøver.

En annen særegenhet som fremkommer i resultatene, omhandler det enkle faktum at Luftkapasiteter er del av offentlig sektor. Vi tolker resultatene til at det ligger en viss risiko for at medarbeiderne grunnet sitt trygge arbeidsforhold, hvor alle er fast ansatt, i enkelte tilfeller kan mangle en driv for å yte ekstra utover det som minimum kreves. Utfordringen ble trukket frem av en av informantene i følgende sitat:

I Staten mangler noen drivkrefter som du har på privat side; som dette med å tjene penger. Og den drivkraften er ganske sterk egentlig både positivt og negativt. Det positive er at du hele tiden tvinges til å tenke at du skal gjøre en oppgave mest mulig effektivt og klare å levere på tid og sånne ting, ellers kan det jo gå på virksomheten løs.

Dette har imidlertid sitt tydelige motstykke i at flere av informantene anså løsningen av FMA sitt samfunnsoppdrag som en faktor som gir et ønske om å løse pålagte oppgaver til det beste for forsvarssektoren og samfunnet for øvrig.

4.1.4 Intern flyt og kommunikasjon

Flere av informantene trakk frem flyt som et sentralt element for at virksomhetens oppdrag skal løses på en god måte. Dette tolkes til å omfatte blant annet informasjonsflyt, eller internkommunikasjon, fordeling og rekkefølge av arbeidsoppgaver samt rutiner både innad i avdelingene og på tvers av virksomheten. En av informantene beskrev flyt slik:

Altså en god flow [...] Der folk kanskje har øvd inn litt av prosessene sånn at det går ganske smertefritt, med noen grensesnitt og handshakes og så er man i gang.

Det er imidlertid klar divergens i oppfatningen av hvorvidt det foreligger tilstrekkelig flyt i dagens organisasjon og dette kobles av flere til hvordan internkommunikasjonen i virksomheten foregår. Enkelte uttrykker god flyt og kommunikasjon slik:

Vi samarbeider med mange av CAMO-seksjonene, og jeg synes det har fungert riktig så greit egentlig. Det er lettere å kommunisere når man er tydelig på hva slags arbeidsoppgaver og ansvarsområde man egentlig har. Og det har jo EMAR gjort for oss, eller der hvor jeg jobber.

Som en middelvei trakk denne informanten frem at kommunikasjonen i seg selv er uproblematisk, men det er for lite av den:

Det går helt fint å kommunisere, men det er alt for lite av det. Spesielt mellom avdelingene. Vi har flere eksempler i det siste der vi bare rister på hodet og lurere på hvorfor i all verden ikke den og den enheten har tatt kontakt, så hadde vi sluppet ett eller annet rart, eller nesten fælt. Akkurat det er dårlig nå. Jeg er usikker på hvorfor.

Det eksisterer også klare meninger om at det er utfordringer både relatert til flyt og kommunikasjon. Vi tolker imidlertid oppfatningene til at det primært er utfordring når det kommer til kommunikasjon mellom ulike organisatoriske enheter, og mest mellom avdelingene. Dette kommer blant annet til uttrykk slik:

Min store utfordring er at det er alt for dårlig flyt mellom de forskjellige avdelingene når det gjelder organisering av arbeid. Det er ikke etablert gode nok grensesnitt mellom TA, CAMO, og NML slik at informasjonen flyter godt. Den flyter OK minus på noen av de prioriterte sakene, men generelt sett er det alt for mange saker som har pågått i alt for lang tid som kommer som en overraskelse.

Flere uttrykte at det manglet en helhetlig tilnærming når det gjaldt kommunikasjon spesielt, og dette kommer godt til uttrykk her:

Jeg synes systematikken for kommunikasjon mellom seksjonene og avdelingene er for dårlig.

4.1.5 Organisering, prosesser og prosedyrer

Ved gjennomgang av dataene fremkom det at Luftkapasiteters organisasjonsform, sammen med arbeidsprosesser og prosedyrer (rutiner), hadde en opplevd innvirkning på ledelsesutøvelsen. Virkningene av dette kommer til uttrykk i følgende utsagn fra en av lederne i organisasjonen:

Vi har gått fra å være en matriseorganisasjon til å bli veldig mye mer et konsern med ganske separate business areas etter omorganiseringen. Det er jo en sammenheng i det, men likevel; prosessene skjer mye mer internt i hver avdeling enn på tvers, som da det var en matriseorganisasjon. [...] det der er noe man alltid kan bli bedre til, og jeg tenker at det å bryte ned arbeidsoppgaver, etablere prosesser, som du kan løse enten én og én eller i team. Det er ganske viktig.

Den valgte organiseringen synes også å kunne danne utfordringer relatert til det å skulle lede, men dette kan også relateres til intensjonen med innføringen av ny organisering og nytt regelverk. En av informantene uttrykte det slik:

Jeg tror til en viss grad at det er splittet opp i for små enheter. Jeg tror ikke man har hatt en klar filosofi av hva slags type ledelse som skal utøves i de forskjellige organisasjonene. Det er mere tenkt at det skal gå seg til underveis, og det kan det godt gjøre. Det er mange som jobber hardt for å prøve og få det til, men det er veldig vanskelig å være en god leder uten bakgrunn, et klart oppdrag eller mandat og uten en klar oppdragsportefølje. Det ekstremt utfordrende.

Likevel trekkes det også frem klare positive sider ved den nye innretningen. Dette går mer direkte på arbeidsrelatert stress, hvor det henvises til at det i den gamle organisasjonen ofte var et fåtall av posisjonene som fikk en betydelig belastning og et veldig stort ansvars- og arbeidsområde. Følgende sitat underbygger at den nye organiseringen legger opp til at ansvaret er bredere fordelt og at det oppleves som sunt både for person og organisasjon:

De tingene som jeg mener har vært positivt, har vært at man har fått spredt belastning, press og stress på litt flere personer. [...] I gamledager var det stort sett én som hadde skylda hvis det var noe galt. Der det var ti oppdragsgivere og én oppdragsløser tidligere, er det nå flere som mottar oppdrag - har hvert sitt oppdrag.

Resultatene viser også at det er flere av informantene som til tross for positivt syn på EMAR i seg selv, setter spørsmålsteget ved intensjonen og visjonen med dagens innretning. Dette tolkes til å være relatert til selve prosessen for organisasjonsendringen, altså den utførte endringsledelsen, eller mangel på sådan. Videre innebefattes også kritikk av endringsomfanget og veivalgene tatt i forbindelse med implementeringen av EMAR, og dertil tilpasninger av det nasjonale regelverket for militær luftdyktighet. Vår tolkning er at dette omfatter både organisasjonsendring og regelverksendring. Følgende sitat beskrev dette på en treffende måte:

På den organisatoriske biten er det litt igjen å hente. Den også er jo i støpeskjeen på grunn av EMAR og vi har jo i utgangspunktet kastet alle ballene opp i luften, og så forsøker man nå å plukke ned mange på én gang. Jeg vet ikke om det blir noe bedre, men noen får vi tak i og andre ikke. Det vil nok gå tid før vi har fått ned nok baller til at vi kan lage et system. Så sånn sett kan du si at innføringen av EMAR har gjort situasjonen verre. Egentlig i forhold til å kunne utøve god ledelse, men det er prisen du betaler når du innfører en så stor endring.

Det rettes også kritikk mot fokuset som enkelte opplevde at daværende ledelse hadde på endringen under prosessen. Følgende utsagn uttrykte den opplevde virkeligheten til én av informantene, men oppfatningen ble delt av flere:

Det som har vært litt min bekymring er at virksomhetsinnretningen som har vært nå, har vært veldig organiseringsfokusert og veldig regelverksbasert. Det jeg mener det burde vært mye mer fokus på blant lederne i implementeringen, det er hva slags oppgaver den her organisasjonsenheten eller virksomheten skal ha.

For å kunne drive en virksomhet på størrelse med Luftkapasiteter på en fornuftig måte er det avgjørende, ifølge flertallet av informantene, med tydelige og gode prosesser og prosedyrer. Viktigheten av fungerende prosesser og prosedyrer ble uttrykt av flere, eksemplifisert ved følgende utsagn:

[...] det går mer på hvorvidt dem er gode eller ikke. Det er lett å være leder å si "følg den prosedyren" hvis du vet at den er god og du vet at det er en fryd å følge den. Du må finne på litt alternative løsninger hvis du ikke føler du kan det.

Imidlertid var det et flertall av informantene som beskrev en opplevelse av at prosessene ikke er tilstrekkelig klare, og dette gjelder også blant dem som tidligere har uttrykt at RAM har blitt tydelige:

Prosesser er jeg litt usikker på for de er jo ikke alltid på plass, og ikke alltid like tydelige heller. Selv om roller og ansvar har blitt tydeligere, er ikke prosessene blitt helt klinkende klare.

Det fremkommer også at kvalitetssystemet i virksomheten; altså regelverk, prosesser og prosedyrer betraktet overordnet, oppleves å ha klare svakheter. Dette tolkes videre til å understreke de beskrevne utfordringene relatert til prosesser og prosedyrer og ble uttrykt slik:

Når det gjelder innretningen av kvalitetssystem mener jeg at det fungerer dårlig i dag, det er for statisk. Det tar en evighet å gi det ut, og en enda lengre evighet å få folk til å følge det.

Til slutt i dette underkapittelet er det nødvendig å trekke en knytning mellom innføringen av EMAR i Norge samt de medfølgende prosesser og prosedyrer, og ekstern tillit. Det trekkes frem av enkelte av informantene at tilliten fra eksterne kan oppleves å ha blitt svekket grunnet måten man har valgt å implementere EMAR. Dette er for øvrig ikke en oppfatning som er unison blant informantene, men en oppfatning som tolkes til å kunne ha en reell innvirkning på ledelse. Én av informantene sa følgende:

Vi påstår i hvert fall at vi følger en bransjestandard. Luftforsvaret kan på en måte ikke sette spørsmålstegn ved hvorvidt den bransjestandarden er godt tuftet – at det er et fornuftig underlag. Det blir nok satt færre spørsmålstegn ved om prosedyrene og prosessene våre er fornuftige. Men der det kanskje fortsatt er spørsmålstegn, er om de har tillit til at selve EMAR tillater dem å drifte på en fornuftig måte i et lite land som Norge.

Resultatene tolkes dit hen at selv om en organisasjon per definisjon er underlagt et tydelig regelverk, med tilhørende prosesser og prosedyrer, vil ikke det i seg selv være nok til å bygge ekstern tillit; altså tillit fra andre virksomheter eller personer på utsiden av organisasjonen. Ytterligere resultater relatert tillit og implikasjoner for ledelse presenteres derfor senere.

4.1.6 Standardisering og regulering

Som allerede belyst viser resultatene stor enighet blant informantene i å innrette virksomheten etter EMAR-regelverket. Det er samtidig stor enighet om at regelverket, som utgangspunkt,

skal legge til rette for at organisering og utøvelse av virksomhetens arbeid blir mer regulert og i større grad standardiseres. De fleste informantene uttrykte at standardisering og regulering på én eller annen måte påvirker utøvelsen av lederskapet. Én av informantene kom med følgende refleksjon om hva ønsket var med mer standardiserte prosesser:

Vi vil jo prøve å gjøre det sånn at alle gjør det sånn nogenlunde likt. Sånn at hvis det er Per som kommer én gang og Kari neste gang, så skal det ikke føles helt forskjellig. Det skal være et element av standardisering mellom alle saksbehandlerne våre. Og det er jo også en liten innsnevring av hvordan man kan gjøre ting. Nå skal vi liksom holde oss innenfor en viss boks, sånn at det er litt gjenkjennbart for kunden også.

Nøyaktig hvordan det nye regelverket innvirker på ledelsesutøvelsen, og hvordan en standardisering vil fungere i virksomheten, er det likevel delte meninger om. De fleste informantene opplyste at de som utgangspunkt er positive til økt standardisering av prosesser og systemer, noe som ble underbygget av følgende utsagn:

Altså; det å standardisere har jeg en tro på, for det har vært gjort i andre sammenhenger også.

En annen informant bekreftet dette ved å vise til en oppfatning av at det var mindre fokus i Luftkapasiteter på å følge standardiseringssystemer før innrettingen etter EMAR:

I Luftfartsbransjen så er kvalitetssystemer og slikt helt normalt og standard de aller fleste steder. Dette var relativt mangelfullt i LU, hvor det var veldig kompetanse- og personbasert tidligere.

Ved å tolke hva et flertall legger i det å standardisere og regulere virksomheten er det et klart flertall av informantene som trekker en kobling mellom standardisering og klarere RAM.

Denne oppfatningen ble vist blant annet gjennom følgende sitat:

Det positive med EMAR-innretning er jo at det er forutsigbart hva det er du egentlig skal holde på med. Det kommer jo ikke som noen overraskelse hva du driver med hvis du er i en CAMO [...] Det er egentlig tydelig hva ansvarsområdet er, og jeg vil jo tro det er rimelig tydelig hva det er forventet at du skal ta ansvar for i den jobben som gjøres der.

Foruten tidligere indikasjon om forskjellige oppfatninger mellom enheter, indikeres også at informantenes fartstid i virksomheten kan påvirke opplevelsen av hvorvidt Luftkapasiteter har lyktes i å innføre nytt regelverk som legger til rette for bedre definert RAM, og således et mer

standardisert lederskap. Dette inntrykket tolkes å henge tett sammen med forventningene til at virksomheten vil oppnå suksess innen dette området i fremtiden. Resultatene kan tolkes dithen at flere informanter i "høyere lederposisjoner" og "saksbehandlere med kortere erfaring" i virksomheten mente man har kommet lenger, og hadde større tro på at man vil lykkes med målsetningen om en tydeligere rolleavklaring, enn kategoriene "mellomledere" og "saksbehandlere med lengre fartstid" hadde. Følgende utsagn fra utvalget innen kategorien "høyere lederskap" kan underbygge dette:

Jeg synes jo at man måtte få til en endring; både med å skape struktur internt og å kunne vise omverden hva slags verdi man skaper. Og det kunne man sikkert gjort på flere vis, men jeg opplever i alle fall at endringen har bidratt ganske vesentlig til begge deler.

Blant kategorien "saksbehandlere med kortere erfaring" i Luftkapasiteter, viser følgende uttalelse til en relativt tilsvarende oppfatning:

Jeg tror det er enklere å drive lederskap når roller og ansvarsfordeling er kjent. Når det er tydeligere så er det enklere å bedrive lederskap.

Blant et betydelig flertall av informantene som faller inn under kategoriene "saksbehandlere med lengre erfaring" eller "mellomledere" virker det ikke å være like stor positivisme til hvorvidt innrettingen nå legger til rette for godt nok definerte RAM. Disse utviser også en mer avmålt optimisme mot at dette vil oppnås i nærmeste fremtid. Som nevnt, uttrykker de aller fleste en støtte til en innretting etter EMAR, men flere kritiserer nok en gang de valgene som er gjort under implementeringen frem til nå. Blant de mange uttalelsene innen sistnevnte kategorier informanter, viser følgende uttalelse til hvordan flere oppfattet Luftkapasiteters innretting etter EMAR:

Jeg har stor forståelse for hvorfor man skal benytte et sånt type EMAR-regelverk, og jeg synes også at det i forhold til å effektivisere en del av den jobben som vi gjør, så er det bra. Men så er det vel en del ting i innføringen som jeg kanskje ikke synes like mye om sånn sett.

En annen informant ga uttrykk for hvordan EMAR påvirket motivasjonen:

EMAR-regelverket i seg selv påvirker ikke motivasjonen i stor grad, men en del av valgene vi har gjort i EMAR-organiseringen påvirker i en ikke nødvendigvis veldig positiv retning.

Ytterligere én informant viste til hvordan det ble oppfattet at EMAR påvirket lederskapet:

Jeg tror ikke EMAR er til hinder for godt lederskap. Jeg er i tvil om alle valgene vi tar er noe som underbygger godt lederskap, eller legger til rette for godt lederskap.

Resultatene viser, som nevnt, til et varierende inntrykk av om RAM er godt nok avklart. Dette viser seg også å henge sammen med ledelsesutøvelsen, skal vi tolke uttalelsene fra et flertall av informantene. Uttalelser fra kategorien "høyere ledelsesnivå" og siterte observasjoner knyttet til dette nivået kan indikere at det for enkelte ledere er lettere å forstå eget ansvarsområde ved at omfanget til en viss grad blir regulert av EMAR. Følgende observasjon ble beskrevet av en informant:

De fleste ledere jeg har snakket med har mer eller mindre omfavnet den nye innretningen fordi det gjør ting tydeligere for dem.

Foruten avklaring av RAM, er kommunikasjon noe et flertall sikter til ved uttalelser knyttet til standardisering. Det ble vist til at EMAR kan bidra med en standardisering knyttet til kommunikasjon ved at man får en felles begrepsoppfatning. Dette ble understøttet av følgende uttalelse:

Hvis det skal være en dialog mellom ulike organisasjonsenheter så må du jo snakke samme språket, og du må ha samme oppfatning av hva som egentlig ligger i begrepene. Og det er en av de tingene som jeg tror er positivt ved å bruke en EMAR-terminologi.

Uttalelser fra de fleste informantene kan tolkes til at kommunikasjonen i de fleste tilfeller fungerer godt mellom individer. Det fremkommer imidlertid oppfatninger om at kommunikasjonen oppover og nedover i hierarkiet har endret seg. Også her kan det virke å være et skille i oppfatning basert på erfaringsnivå. Enkelte saksbehandlere med kortere erfaring i virksomheten beskrev en oppfattelse av at det er enklere å få frem meningene sine på høyere nivå enn det har vært tidligere, noe som ble understreket i følgende uttalelse:

Jeg synes det er lett å bli hørt nå. Når det er noe, så er det ikke så vanskelig å få frem synspunktene der de hører hjemme. Det var en utfordring i den gamle organisasjonen synes jeg.

Blant informantene som utgjorde mellomledere og saksbehandlere med lengre erfaring vises det blant annet til utfordringer knyttet til kommunikasjon av målsetting som setter personellet

i stand til å utføre arbeidet i henhold til ledernes intensjoner. Dette ble indikert ved følgende uttalelse:

Jeg tror at FMA har et internt kommunikasjonsproblem ved at man ikke evner å få brutt de målsettingene man har ned til helt konkrete problemstillinger og mål for den enkelte saksbehandler.

4.1.7 Økonomi

På tidspunktet for datainnsamling var Luftkapasiteters økonomi særdeles anstrengt, og dette kan ha medført et tydelig utslag i datamaterialet. Flere av informantene understreket at det var en spesiell tid, og at økonomi ikke alltid har vært en like viktig faktor. Samtidig hadde den rådende situasjonen gitt økt bevissthet på implikasjonene det medførte for ledelse. Samtlige informanter omtalte økonomi, og dette tolker vi til at alle opplevde en innvirkning på mulighetene virksomheten hadde.

På den ene siden ble det trukket frem elementer relatert til at Luftkapasiteter er del av offentlig sektor, som vi også har vært innom tidligere. Det at virksomheten får tildelt penger, fremfor å skape profitt, var et poeng. Videre poengteres manglende samsvar mellom tildelt økonomi til henholdsvis drift og investering, som blant flere av informantene ble oppfattet som ugunstig. Dette uttrykkes slik av en av informantene:

Rett og slett bare måten vi får penger på, altså unngå absurditeter, unngå at et 8 milliarders prosjekt ikke får bruke 50-tusen på et veldig viktig møte. Igjen; det er sånne eksterne faktorer som man ikke rår over selv.

Flere av informantene omtalte deres opplevelse av hvordan økonomien hadde blitt påvirket av de siste foregående årene. Kritikken tolkes til å være rettet mot statlige budsjettprosesser fremfor å være rettet mot Luftkapasiteter eller FMA som helhet. Oppfatningen deles blant flere av informantene, og følgende sitat gir en tolkning av innvirkning på ledelse:

Det det handler om i år, og for så vidt i fjor, er at vi ikke har noen penger, og da skjønner jeg at det er vanskelig å drive noe lederskap når du ikke har noen ressurser annet enn manpower. Du har ikke én krone til å gjøre noen ting utover det å sitte på PC-en fra 8 til 3.

Resultatene viser videre en klar oppfatning blant flertallet av informantene rundt det at dårlig økonomi påvirker utøvelse av ledelse på negativ måte. Dette ved at det gjør det mer utfordrende å drive lederskap. Følgende sitat omhandler dette:

Altså de tingene som påvirker utøvelsen av lederskap mest vil jeg tru må være økonomi og kompetanse. [...] Jeg har nok tillit til at ledelsen ønsker å gjøre så godt de kan, men samtidig så vet jeg jo at rammebetingelsene deres for å få det til, er dårlige ut ifra totaløkonomien som ligger for det en skal ha gjort.

Flere poengterer også at den rådende situasjonen har medført en innsikt i hvor avgjørende økonomi kan være for både medarbeidere og ledere. Innvirkningen uttrykkes blant annet slik:

Altså hvor lett eller vanskelig det er å være positiv, og få folk til å jobbe mot én retning og sånne ting. Det har mye å si altså; at du har litte granne penger å gå på, men mulig jeg ikke hadde svart det for et par år siden. Det å si at vi ikke har noe budsjett, vi ikke har penger til noen ting; det gjør at folk blir vanvittig demotivert.

På den andre siden er det flere av informantene som poengterer at økonomi i seg selv ikke anses som primær drivkraft blant medarbeiderne. Det anerkjennes at økonomi må betegnes som en slags forutsetning, men ledelsens presentasjon av utfordringene oppleves som vel så viktige. Følgende ble sagt etter spørsmål om hva som påvirker ledelsesutøvelse:

Det er i hvert fall enkelt å si økonomi, for det er noe alle har et forhold til. Jeg tror ikke det er der det ligger. Jeg tror alt kan være greit så lenge det blir forklart på en riktig måte. Det hjelper jo aldri at man har dårlig økonomi. Sånn er det bare, men det er ikke hovedårsaken. Hadde vi fått én million ekstra i året alle mann, hadde vi sikkert vært fornøyd? Jeg tror ikke det. Jeg tror man hadde hatt akkurat de samme diskusjonene.

4.2 Hvordan påvirker ledelsesutøvelsen medarbeidernes velvære?

4.2.1 Trivsel

Innledningsvis trekker vi frem et sitat vi opplever veldig godt å illustrere informantenes syn på trivsel og hva det fører til, og som danner et godt utgangspunkt for å presentere resultatene knyttet til dette forskningsspørsmålet. Dette er for øvrig en beskrivelse av hva informanten ønsker seg fremfor en beskrivelse av opplevd situasjon:

Da ser jeg for meg at folk trives og da betyr det at du har på en måte litt medbestemmelsesrett og det er rom for at medarbeiderne kan blomstre med sine styrker.

Resultatene i denne sammenheng kan relateres til medarbeidernes opplevde begeistring og entusiasme, og knyttes til ledelsesutøvelsen. Dataene viser flere tydelige tegn på at

fllesteparten trives godt med sin rolle i virksomheten og da også sine arbeidsoppgaver. Det er mange som knytter arbeidsglede og motivasjon til det å arbeide sammen med andre, og få til noe sammen. Dette kommer blant annet til uttrykk slik:

I den sammenheng er det engasjerende når jeg får ting ifra andre, som andre har gjort. Det gir meg positive vibrasjoner å samarbeide, og å få til noe med andre.

På den andre siden fremkommer det også en rekke elementer som tilsier at ledere har reelle utfordringer relatert til frustrasjon, som fremkommer blant flere av informantene. Dette tolkes til å innvirke negativt på trivselen. Eksempelene er mange, og strekker seg mellom alt fra at man opplever for liten tid til å gjøre en fullgod jobb, til uklarheter i struktur og arbeidsprosesser. Resultater knyttet til RAM kommer også frem i denne sammenheng og blir beskrevet på denne måten:

Jeg var litt frustrert selv når det ikke var tydelig nok hva som var forventet levering. Det var nok mange som delte en sånn frustrasjon tror jeg. Og mitt subjektive inntrykk av det er at man fjerner en del frustrasjon med å avklare RAM og hva som er forventet.

Det poengteres også fra en del informanter at omgivelser, mangel på verktøy og ressurser, samt anvendelse av teknologi for å lette arbeidsoppgavene, men som ikke fungerer slik de skal, medfører irritasjon, frustrasjon og/eller demotivasjon. Dette kan relateres til opplevelsen av ikke å få utført arbeidet sitt tilstrekkelig. Et eksempel på dette er følgende:

Motivasjon for en del mennesker har jeg merket kan være fasilitetene. Det å sitte godt, å ha godt utstyr, godt verktøy og sånn. Jeg føler vi har det ganske mangelfullt på verktøysiden. Vi har virkelig ikke gode nok verktøy for å utøve yrket vårt.

Også i forbindelse med trivsel ble økonomi synliggjort som en vesentlig faktor blant en overvekt av informantene. En av informantene med lederansvar var tydelig i sin oppfatning av økonomisituasjonen, men så dette også opp mot innvirkningen Covid-19 har hatt på trivsel. Dette ble poengtert fordi informanten uttrykte frykt for at det ville bli underkommunisert. Linken mellom disse elementene og trivsel gikk på muligheten for medarbeiderne til å kunne besøke flystasjoner, konferanser, gjennomføre kompetanseheving og lignende:

Jeg tror de økonomiske rammene til Luftkapasiteter har vært en stor hemsko til trivsel og Covid har bidratt til lavere trivsel i organisasjonen.

De siste års pandemi ble også trukket frem av andre informanter, men først og fremst som en forklaring for den økonomiske situasjonen:

Nå har vi en økonomi som gjør at vi egentlig ikke kan gjøre noe som helst. Man benytter pandemien som en unnskyldning for at vi har spart penger de siste åra. Det at man ikke har hatt lov til å reise, det at man har spart penger av den grunn, det betyr jo i praksis bare at vi har enda mer behov for å ta noen avklaringer.

Resultatene viser også at blant informantene i lederposisjoner er det gjennomgående uttrykt et ønske om å ivareta sine medarbeidere på en god måte. Dette for eksempel ved å skjerme mot støy som kan forstyrre medarbeiderne og innvirke på trivsel, direkte eller indirekte. Det kommer også til uttrykk en oppfattelse av at en av ledernes viktigste oppgaver er å bidra i de situasjonene hvor noe ikke går optimalt:

Jeg vil gjerne vite om det som går bra, og det er gøy, men jeg vil spesielt vite om det som går dårlig for det skal jeg løse. Jeg skal være med å gi alle de rammene vi trenger for at vi skal få tilbake flyten og gjøre det vi egentlig skal.

I resultatene trekkes det også frem konkrete momenter som oppleves å bidra til, og påvirke, trivsel. Av konkrete momenter fremkommer blant annet fruktkurv to ganger i uken og treningstid i arbeidstiden som positivt. Det siste sammen med tilgang på treningsfasiliteter og badstue, samt et aktivt bedriftsidrettslag. Dette uttrykkes blant annet slik:

Det er jo individuelt hva den enkelte oppfatter som trivsel og velvære. Jeg tror jo for så vidt at det at vi har 2 timer i uka hvor vi kan ta vare på oss selv og gjennomføre fysisk fostring er en bra ting.

Av andre opplevde positive elementer som styres gjennom ledelse av virksomheten, ligger den opplevde fleksibiliteten til i stor grad å kunne styre ferie og fritid, i tillegg til reell mulighet til å benytte seg av fleksitidsordningen og tilpasning av egen arbeidsdag. En av informantene presiserte også at ved at virksomheten er militær, medfører det at man vanskeligere kan ta med seg jobben hjem, og at dette gjorde det lettere å skille mellom arbeid og fritid:

Vi er jo militært. Det er jo en stor fordel, litt avhengig av hvordan man ser det, men det med at du faktisk tvinges til å legge igjen jobben her. Det går ikke an å ta med seg hjem. Det gjør jo at det er lettere å skille mellom jobb og privatliv synes jeg.

4.2.2 Styrker

Innledningsvis i dette underkapittelet vil vi trekke frem et illustrerende sitat hva angår intensjon om anvendelse av medarbeidernes styrker:

Jeg synes de fleste nåværende lederne i for eksempel CAMO har god og inkluderende stil og med intensjon om å få det beste ut av hver enkelt.

Videre sier en av informantene i lederposisjon dette om sin filosofi som kan relateres godt til anvendelse av sterke sider og utvikling av medarbeiderne:

At man klarer å se hver medarbeider som en unik enhet og justerer oppgaver og utfordringer avhengig av hvordan personen er som type. Som et eksempel så kan du ha én som ikke liker å bli detaljstyrt, og én som er fullstendig avhengig av detaljstyring ellers så gjør han ingenting.

Resultatene viser også at enkelte av informantene opplever at ledelsen bevisst forsøker å bidra til at de sterke og positive sidene ved en blir dyrket frem. Dette er uttrykt på følgende måte:

Veldig mye positiv tilbakemelding. Og ikke bare fordi jeg er sjukt god, men også fordi at de på en måte velger å fremheve de gode egenskapene, sånn at du på en måte skjønner at: "Åja, jeg burde gjøre mer av det og mindre av det".

Til tross for dette er det ikke alle informantene som uttrykker at deres sterke sider blir benyttet. Flere av informantene uttrykte at de ikke trodde ledelsen kjente til deres sterke sider, i alle fall ikke i full utstrekning, og at dette blant annet hang sammen med variasjonen innen teknologi som behandles i Luftkapasiteter. Enkelte av informantene uttrykte også en opplevelse av at deres sterke sider, og også erfaring, bevisst ble sett bort fra og det uttrykkes blant annet slik:

Det er selvfølgelig vanskelig å hele tiden skulle dra det beste ut av en medarbeider, men vi har en tendens til å høre veldig mye på de som skriker høyest og fortest, og det gir, etter mitt skjønn og etter min erfaring, sjelden det beste resultatet. [...] Etter å ha vært her så mange år er det klart at man har plukket opp en del ting, men det er ikke noen utstrakt vilje eller ønske til å benytte seg av det man har av erfaring.

Når det er sagt, fremkommer det også at de fleste informantene selv forsøker å benytte sine sterke sider til det beste for virksomheten, og kanskje ubevisst også for seg selv og egen trivsel. På spørsmål om hvordan virksomheten utnytter informantens sterke sider er blant annet følgende svart:

Jeg opplever at virksomheten ikke tar det valget. Jeg opererer der jeg er sterkest.

En annen av informantene sa følgende som tolkes relatert til ledelsesfilosofi:

Utnytte sin organisasjonsenhet og alle sine undergitte og sin egen leder best mulig. Og at alle skal få lov til å være med å bidra, alle skal få lov til å oppleve mestring, alle skal bli gitt tillit. Innenfor et sett med rammer selvsagt, men å få mulighet til å påvirke og løse oppgavene sine på en måte som motiverer og gir kompetanse.

Dette opplever vi å være en god oppsummering av resultatene knyttet til anvendelse av styrker og en fin overgang til neste underkapittel som omhandler det at medarbeiderne blir sett.

4.2.3 Se og bli sett, lytte og bli lyttet til

Resultatene viser en viss spredning i hvorvidt informantene opplever å bli sett, hørt og lyttet til. Dette varierer hovedsakelig fra opplevelsen av å bli fulgt opp helhetlig av sin leder, til at fokuset rundt dette ikke er like stort. Resultatene tolkes til at det ikke var noen informanter som direkte opplevde å ikke bli sett av nærmeste leder, men at fokuset i de ulike ledelsesnivåene naturlig nok varierer. Følgende utsagn illustrerer dette på en god måte og ble gitt på spørsmål om å beskrive lederskapet som utøves i Luftkapasiteter:

Det går jo an å si at den er ganske ulik på de ulike nivåene. Den er mer fokusert mot personellet og de ulike menneskenes well-being på seksjonsledernivå.

En annen av informantene fremstiller sin opplevelse av intensjonen til virksomhetens ledergruppe slik:

Jeg tror de har genuin omsorg for staben. Da tenker jeg på hele personellstab.

I resultatene fremkommer det klare oppfatninger av at det er viktig å bli både sett og hørt, men også bli tatt vare på. Dette tolker vi å handle om at lederen oppriktig må bry seg om sine medarbeidere. En av informantene beskriver dette på en måte som tydeliggjør behovet for at lederen faktisk er til stede i situasjonen:

Godt lederskap kan godt understøttes av både humor og hjerte og hjerne for å si det sånn. Du må ha litt, vet ikke om man kan kalle det for medmenneskelighet, men... Det å føle litt for andre og liksom være til stede hvis folk har behov for det.

Det ligger også direkte oppfordringer fra enkelte av informantene som knyttes til det å se sine medarbeidere, noe som overordnet kan tolkes til å ønske at ledere skal knytte seg tettere på sine medarbeidere. En informanter sier følgende:

Hvis jeg skulle gitt ett råd til ledelsen ville jeg sagt at ledere må gå mer i gangene og prate med folk og finne ut hva det egentlig er som skjer og rører seg. [...] Godt lederskap vil jeg si karakteriseres av at lederne ser sine medarbeidere. Det er kanskje noe av det viktigste.

Det finnes også klare eksempler på at dette praktiseres, riktig nok presiseres det å ikke ha medført noen umiddelbart opplevde endringer. Eksempelet som trekkes frem handler om å samle avdelingen til mer uformelle møter og at dette oppleves å senke terskelen for at medarbeiderne kommer med tanker og innspill. Dette oppleves positivt med følgende beskrivelse:

Da har du satt av tid til både å prate med medarbeiderne, se dem og vise litt omsorg for deres innspill og følelse, og det kan jo være lurt.

I forlengelsen av det å bli sett finner vi det å lytte, og ikke minst bli lyttet til, som et klart flertall av informantene trekker frem som et viktig element for god ledelsesutøvelse. Det fremkom også at det motsatte tilfellet ble oppfattet som dårlig lederskap:

En dårlig leder er en som ikke lytter; ikke hører på sine medarbeidere.

Det fremkom også opplevelser av faktisk å bli lyttet til av sin leder:

Jeg synes vel det at, hvert fall de siste lederne som jeg har hatt; de lytter.

Basert på uttalelsene fra en av informantene med lederansvar fremkommer det også at vedkommende har fokus på det å lytte, og at medarbeiderne faktisk stoler på at lederen lytter til det de har å si:

Det er som typisk når mine medarbeidere kommer til meg og forteller om et eller annet kjipt. [...] At de betror seg til meg, det får meg til å kjenne at "nå har jeg gjort noe riktig her".

Resultatene viste også at ikke alle informantene opplevde at deres innspill ble lyttet til eller hensyntatt. Eksempelet fra foregående underkapittel, om å se bort fra en medarbeiders erfaring, tolkes til også å handle om manglende lytting. Noe som kan ses i sammenheng med

dette er flere av informantenes mening om at lederen må tilkjenne at man har fått med seg innspillet, og hørt sin medarbeider. Det uttrykkes blant annet slik:

Jeg vil si at man som leder er helt avhengig av å være mottagelig for hva andre mener. Det er ikke dermed sagt at du skal svinge rundt som en værhane, men at du gir til kjenne at du hører på hva andre har å si og gjerne også forklarer hvorfor du eventuelt ikke er enig.

Andre resultater som tolkes direkte relatert til det å se og bli lyttet til, omhandler veiledning. Dette på grunn av at det å se og forstå sine medarbeidere, ansees som en forutsetning for å kunne tilby veiledning ved behov. Denne veiledningen tolkes også til å underbygge de ansattes opplevelse av mestring. Dette presenteres blant annet slik:

Det har jo med at de bryr seg om deg, at du egentlig har det bra, at du har oppgaver som du føler at du mestrer og sånn. Og hvis det er sånn at du faktisk trenger hjelp så tilbyr de hjelp, og har du behov for å øke kompetansen din i en eller annen sammenheng, så får vi tilbud om å kunne gjøre det også.

4.2.4 Mål og mening

Resultatene viser at alle informantene finner mening, i det minste i deler av sine arbeidsoppgaver. Det er imidlertid noe ulikt hvilke elementer som den opplevde meningen relateres til. Det fremkommer blant flere av informantene at det ikke nødvendigvis er størrelsen på et oppdrag som er avgjørende for om det oppleves meningsfullt, men snarere at det har betydning for noen andre og en selv. Følgende beskriver hva som gir mening for en av informantene:

Da må det være både det jeg gjør, men også systemet rundt må oppleves meningsfullt. Ja, at det betyr noe for noen. Og det kan være både nært og fjernt.

Informantene ble spurt om hvilken innvirkning Luftkapasitetens samfunnsoppdrag hadde på deres motivasjon, og flere av informantene fremholdt at det ikke var primærdriveren for dem. Informantene var imidlertid i stort enige om at det var et viktig samfunnsoppdrag. Det fremkommer at misjonen til Luftkapasiteter bidrar til meningsskaping generelt, og forsterkes av at Forsvaret er en stor aktør hvor man ofte kjenner noen personlig:

Altså det at vi skal sørge for at Forsvaret har det rette og det beste utstyret når, eller hvis det kommer til en setting der det er behov for å forsvare seg, har jeg sterk sans for. [...] Et par av sønnene til en veldig god venn av meg var i Afghanistan og det er

klart at når du vet slike ting føler du nesten litt at du har et ansvar for å sørge for at de har det de trenger.

Det neste resultatet av betydning i denne sammenheng er det å skape noe sammen med andre. Dette oppleves og fremheves blant flere av informantene og tolkes til å underbygge mening i arbeidstilværelsen. Dette kommer for eksempel til uttrykk slik:

Du må ha lyst til å gå på jobb hver dag [...] og kunne holde på med ting, finne ut av ting, samarbeide med noen for å sammen finne ut av ting, og sammen komme frem til noe som vi tror vil gjøre ting bedre.

Det fremkommer også blant mange av informantene at styring av oppgaver og oppdrag også er viktig i denne sammenheng. I tillegg er det å arbeide mot konkrete og forståelige mål viktig for at det skal være meningsfullt å utføre en oppgave eller et oppdrag. En av informantene med lederansvar uttrykker dette og inkluderer tanker relatert til ledelse i sin uttalelse:

Det handler om å klare å forstå sin egen virksomhet som ledelse, og klare å definere overkommelige og meningsfulle oppgaver. [...] Det handler om å sette opp prosessflyter og systemer der oppgavene matcher. Ikke bare kompetanse, men også kapasitet, slik at man ikke opplever å være flaskehals og at ting blir uoverkommelig og sånn.

I forlengelsen av dette er det også relevant å legge frem resultater knyttet til målsetninger. Dette fordi mening knyttes til motivasjon til å sikte mot og ønske måloppnåelse på lengre sikt. Resultatene viser at flere av informantene, både rettet mot seg selv, og basert på deres inntrykk av kollegaer, opplever at alle ønsker å bidra og gjøre sin del for at virksomheten skal utføre sitt oppdrag. Dette fremkommer slik:

De færreste av de som jobber her er sånn skrudd sammen at de bare har lyst til å sitte på stolen sin å stirre i veggen.

Et flertall av informantene virker å være enige om at klare mål i så måte er viktige for at medarbeiderne skulle kunne oppleve mening i det de driver med. Det er imidlertid en noe ulik oppfatning av hvorvidt det foreligger forståelige mål for den enkelte og om ledelsen fokuserer på dette i særlig stor grad. På den ene siden var det informanter som mente at tidligere innretning ikke var tydelig nok på hva som skulle leveres og hva målsetningen var. På den andre siden var det informanter som ikke opplevde at dagens innretning i stor nok grad synliggjør mål som bidrar til at medarbeiderne finner motivasjon og mening i sitt arbeid. En

informant omtalte først de overordnede målsetningene og stilte seg så et retorisk spørsmål slik:

Hva er det egentlig som betyr noe? For mange er det jo, når du jobber i LU, å få flyene til å fly. Men en som jobber på eksempelvis struktur da. Det han gjør hver dag, det får ikke flyet til å fly, ikke alene. Så derfor må målsettingen om å få et fly til å fly brytes ned i "okay, hva er det han skal gjøre, hva er det han skal synes er gøy i sin arbeidshverdag?". Det har vi hatt mange diskusjoner på opp gjennom tiden; at du må skape en målsetting og en motivasjon i det daglige arbeidet vi driver med, og så kommer den store gevinsten den dagen flyet faktisk flyr.

4.3 Hvordan oppfattes autonomi / selvorganisering, motivasjon, mestring, samhandling og tillit å utspille seg i Luftkapasiteter?

4.3.1 Autonomi og selvorganisering

Resultatene viser helt klart at opplevelsen av mulighet for autonomi og selvorganisering er til stede i Luftkapasiteter. Det er betydelig samstemthet blant informanter i både ledelsesposisjoner og i rene saksbehandlerstillinger, og samtlige uttrykker denne oppfatningen i én eller annen form. Informantene skiller imidlertid ikke tydelig på hvorvidt de omtaler autonomi eller selvorganisering, men gjennom vår tolkning av resultatene dannes et noe mer nyansert skille mellom disse. Et kort, men tydelig sitat fra en av informantene fremhever at autonomi forekommer:

Jeg organiserer mitt eget arbeid i veldig stor grad slik det passer meg, og løser oppgavene stort sett slik jeg finner det for godt å løse dem.

Dette understrekes av følgende sitat fra en annen informant:

Det er jo ikke så veldig mange som forteller oss hvordan vi skal løse ting.

Resultatene viser også at det, etter vår definisjon i litteraturkapittelet, er muligheter for selvorganisering. Enkelte enheter oppleves å også ha sterke innslag av selvorganiseringsmuligheter i sitt hovedoppdrag. Dette kommer frem her:

Vi skal legge opp til fornuftig oppgaveløsning og trekke i alle nødvendige trådene for å få det til. Sånn sett er vi jo veldig frie til å organisere det på en måte som vi mener er best.

Dette vitner om stor grad av mulighet for selvorganisering på enhetsnivå, men det fremstår også som om tilsvarende mulighet er til stede på individnivå. Følgende sitat styrker oppfatningen ytterligere, samtidig som det bringer opp et interessant aspekt knyttet til utførelse av rutinepreget arbeid sett i sammenheng med selvorganisering:

De gir meg relativt frie tøyler må jeg faktisk si. Det er et virkemiddel i seg selv. Jeg utformer i stor grad min egen hverdag selv etter hvert som jeg synker dypere og dypere inn i et spesifikt flysystem og det blir det mer og mer rutinejobb.

Informantene pratet også om det som må tolkes til å utgjøre forutsetninger og premisser i forbindelse med autonomi og selvorganisering. I noen tilfeller tolkes det til at autonomt arbeid i stor grad kan relateres til å skulle løse komplekse problemstillinger. For dette vises det til arbeidsoppgaver som av natur ikke har en etablert rutine for løsning og krever både kunnskap og erfaring. En av informantene tolkes til å sette stor pris på å operere autonomt, og til å oppfatte dette som en tillitserklæring:

De gir meg frihet til å gjøre som jeg vil. Nei, velge hvordan jeg skal løse oppgavene. De stoler på meg, tar meg alvorlig, gir meg klin umulige oppgaver.

Erfaringen den enkelte har med seg trekkes også frem som en forutsetning som medfører en indre driv eller motivasjon til å finne relevante arbeidsoppgaver, uten at dette pålegges av ledelsen. Dette uttrykkes slik:

I hvilken grad var jeg avhengig av å ha en leder som ledet meg hele tiden? Det har jeg ikke så veldig stort behov for. Det kommer jo litt av at jeg har jobbet i et luftmiljø lenge, slik at jeg har en egen drivkraft for å finne ting det bør tas tak i.

Resultatene insinuerer videre at det er et fokus på å bygge selvstendighet blant kollegaer gjennom deling av kunnskap. Dette tolkes til å legge grunnlaget for økt grad av autonomi på et senere tidspunkt, men kanskje i enda større grad selvorganisering.

Det fremkommer av resultatene at det på tvers av avdelingene oppleves stort fokus på, og ønske om, klare rutiner. Dette tolkes likevel ikke til å oppleves som et hinder for selvorganisering. Snarere tvert imot. Det virker på flere av informantene som en forutsetning for å kunne drive effektiv selvorganisering. Videre synes det også som at det er en bevissthet rundt hvordan rutiner kan legges til rette for selvorganisering. Dette uttrykkes på følgende måte av en av informantene:

De må være skrevet sånn at du løser kravene og behovene uten at det er en klamp om foten. Det skal være såpass åpent at du kan velge metode for å få et ønsket resultat. En viss frihet i jobben til å gjøre det sånn som passer den enkelte. Det at alle er helt like og at alle løser oppgaver på samme måte, det tror jeg ingenting på.

Resultatene viser en oppfatning blant en overvekt av informantene om at tydelige RAM inngår som en forutsetning for at muligheten til selvorganisering skal gi mening. Når disse rammefaktorene er klarere tolker vi at det oppleves å gi økt mulighetsrom for å utføre arbeidsoppgaver selvstendig og uten innblanding fra individer eller enheter som egentlig ikke er relevante på det aktuelle tidspunktet i en arbeidsprosess. Følgende sitat underbygger dette:

EMAR gir oss en mulighet til å prøve å få bedre rolleavklaringer og at folk får frihet til å gjøre sin saksbehandling uten innblanding fra kreti og pleti.

Videre tolkes dette til å gi mulighet for økt fokus på saksbehandling og tilrettelegging for beslutningstagning på korrekt nivå i organisasjonen. Oppfatningen styrkes av følgende sitat:

Slik sett organiserte jeg eget arbeid i stor grad før også, men det er klart at det blir tydeligere hva man skal levere og hvilket ansvar man har. Da er det også lettere å organisere sitt eget arbeid. Det var en periode jeg var her som det var litt utydelig hva vi egentlig skulle. Vi fikk en oppgave i fanget, men hva var det egentlig vi skulle levere og til hvem?

Styring var også noe informantene brakte inn i denne sammenheng, og det tar oss over til å presentere resultater som kan knyttes til forholdet mellom styring, autonomi og selvorganisering. Flere av informantene uttrykker i sine svar fraværet av styring som årsaken til den opplevde autonomien. På spørsmål om hvordan mulighetene var for å organisere eget arbeid var én av responsene:

Den oppleves egentlig som relativt god. Det er jo igjen fordi det ikke styres fra noe annet sted.

Den opplevde konsekvensen av lite styring ble uttrykt blant annet på denne måten:

Man har veldig stor frihet, og man har ikke noen voldsomme leveransekrav. Så derfor finner man seg gjerne områder hvor man har lyst til å levere og så gjør man det i stort monn. I alle fall gjør jeg det. Hvorvidt det er det riktige valget? Der er vi igjen tilbake på det med styring og "hva er det vi ønsker å oppnå?"

Flere uttalelser som dette kan tolkes til at selvorganiseringen virker motiverende i seg selv. Enkelte informanter reflekter likevel over hvordan oppfattelsen av individuelle prioriteringer, rettet mot arbeidsoppgaver og mål, ikke alltid sammenfaller med virksomhetens ønskede leveranser. En informant stilte spørsmål til om selvorganisering alltid samsvarer med virksomhetens behov, og gjorde følgende refleksjon:

Ofte så blir valgene basert på den enkeltes egne prioriteringer, og hva hen synes er gøy, mens det faktiske behovet kan skille seg vesentlig fra det.

Forholdet mellom styring og autonomi, og påfølgende konsekvenser, har også blitt brakt på banen av andre informanter. Basert på resultatene indikeres det at årsaken til opplevd autonomi også kan være en bevisst handling relatert til å engasjere medarbeiderne i pågående endringsprosesser. I dette tilfellet relatert til implementeringen av EMAR. En informant med lederansvar uttrykte følgende:

Jeg har ikke gitt veldig strenge kriterier for hvordan det skal gjøres. Det er mer å skape en avdeling som føler eierskap til vårt kvalitetssystem enn at jeg får styrt akkurat slik jeg vil. Det er ikke sikkert at jeg har truffet balansen helt perfekt, men jeg har vært veldig bevisst på ikke å styre for mye i en slik overgangsfase.

Oppfatning om at mangel på styring er årsaken til mulighetene for autonomi og selvorganisering har også sitt motstykke. Det er sterke oppfatninger blant et fåtall informanter om at det per i dag forekommer klar styring av oppgaver og oppdrag. Dette er blant annet uttrykt slik:

Jeg opplever at arbeidshverdagen er styrt av organisasjonens behov og oppdrag, og jeg synes vel egentlig det er ganske riktig. [...] Men samtidig er jo alle oppdragene ganske store og det er mange enkeltaktiviteter inni de som du kan styre selv.

Likevel medfører ikke dette inntrykket noen observert reduksjon av muligheten for å organisere arbeidet selv, noe som kommer til syne i siste del av overstående sitat. Basert på mottatt oppdrag, med tilhørende rammefaktorer, uttrykker medarbeiderne en opplevelse av å i stor grad kunne styre utførelsen selv. Følgende utsagn vitner om relativt stor frihet til selvorganisering, også ved styrte oppdrag:

Altså; det er noen som har sagt at du skal gjøre det. Også får du gjerne noen hjelpemidler; en jobbguide kanskje, også får du en deadline. Eller kanskje du ikke får en deadline engang.

Det kom også til uttrykk at styring kan oppleves positivt i seg selv, ved at oppgavene man utfører blir mer meningsfulle. Dette tolkes også til å kunne bidra til at positive effekter av selvorganisering øker. Dette uttrykkes på denne måten:

Jeg tror de fleste vil få en mer styrt hverdag og sannsynligvis en mer megetsigende hverdag fordi du vil ha en klarere oppfatning av hva dine mål og hva kravene til deg er, og det blir lettere for deg selv å hele tiden kunne måle hvordan man gjør det.

Blant de informantene som uttrykte direkte sammenligninger av muligheten for autonomi og selvorganisering i ny og gammel organisasjonsstruktur, var det ikke opplevd et klart skille før og etter EMAR. Følgende utsagn synliggjør imidlertid en oppfatning om at noe av årsaken kan knyttes til manglende troskap mot den nye innretningen:

Jeg vil si vi opererer fritt og autonomt på bruket egentlig, på godt og vondt. Har det vært noen merkbar forskjell på det? Nei, det vil jeg nesten ikke påstå, men vi har ikke vært veldig gode på å være tro mot den nye organiseringen føler jeg.

Dette tolkes videre til å handle om at ivaretagelse av luftdyktighet i bunn og grunn handlet om det samme under det gamle regelverket også. Dette uttrykkes blant annet slik:

*Hvis vi skal eksempel lage en ECP [Red. Engineering Change Proposal] finnes det en mal for det. Sånn sett styrer det måten jeg gjør det på. **Mer enn det har gjort tidligere?** Nei, det gjør det vel ikke.*

Til tross for uttalt opplevelse av at autonomi og selvorganisering ikke er nevneverdig endret, fremkommer det også momenter som kan relateres til den gjennomførte endringen. På den ene siden insinueres det at virksomheten ved flere anledninger henger igjen i gammel innretning. Følgende sitat understreker dette:

Jeg har det jo egentlig ganske fritt til å forme min egen hverdag [...] Samtidig savner man noe. Man støter hodet i veggen noen ganger fordi man henger mye igjen i det gamle.

På den andre siden oppleves omorganiseringen i enkelte tilfeller å ha medført at nye organisasjonselementer ikke inngår i etablerte rutiner. Likevel oppfattes kontinuiteten fra den gamle innretningen til å være det som legger til rette for både samhandling, samt autonomi og selvorganisering i dette tilfellet. Dette synet presenteres slik av en av informantene:

I dag er ikke prosedyrene slik at seksjonen finnes, sånn sett er ikke prosessene lagt opp til samhandling. Men fordi det nytes en viss tillit, bruker folk seksjonen til samhandling likevel. Sånn at arbeidet kan organiseres etter eget ønske og til beste for Luftkapasiteter.

Det fremstår som om kombinasjonen av et relativt militært tankesett, satt sammen med stor dybde og bredde innen teknologi, påvirker oppfatningen om at det er marginale endringer i mulighet for autonomi og selvorganisering. Dette kommer til uttrykk slik:

Igjen da; det er jo en organisasjon med militære røtter, men samtidig så er det en høyteknologibedrift som helt klart stiller krav til ledelsen også. [...] Jeg tenker vel at etter omorganiseringen har graden av frihet blitt litt redusert. [...] Men igjen tror jeg det er en veldig støttende lederstil. [...] Jeg tror nok, i hvert fall hos oss, og jeg tror kanskje i de andre avdelingene også; så er det ikke så mye detaljstyring fra sjefen.

Avslutningsvis, i sammenheng med autonomi og selvorganisering, vil vi presentere resultater relatert til det å ivareta mangfoldet av personlige egenskaper og ønsker om ulik oppgaveløsning hos medarbeiderne. Det fremkommer at det eksisterer en bevisst holdning til, og oppfatning av, dette. Følgende sitat tolkes til å være en anerkjennelse av at rutiner som åpner for selvorganisering, og autonomi innenfor gitte rammer, er positivt også i en bedrift med høye krav til ivaretagelse av sikkerhet:

I egen seksjon har vi ekstremt ekstroverte og ekstremt introverte, og de løser ikke oppgavene på samme måte. Og det er helt greit så lenge resultatet blir bra, og vi fremstår som harmonisert. At vi ikke sier helt forskjellige ting.

Og i følgende sitat kommer hensynet til ulike ønsker vedrørende oppgaveløsning frem:

Du skal sjekke om denne exposition [red. dokument som beskriver prosedyrer, virkemidler og metoder for ulike organisasjonsenheter, definert av EMAR] er i samsvar med regelverket. Men da kan du gjøre det på forskjellige måter, ikke sant; sitte hver for seg, samles, ta det på teams. Du har en del sånne ting å spille på.

4.3.2 Motivasjon

Samtlige informanter trakk en kobling til at lederskapet og/eller arbeidsmiljø har en innvirkning på motivasjonen. Et mindretall av informantene uttrykte en forbedret motivasjon sammenlignet med tidligere, mens et flertall ga uttrykk for at motivasjonen har gått ned. Begrunnelsene som ble gitt for både økt eller redusert motivasjon varierer fra informant til

informant. Det tolkes likevel til å være noen mønster knyttet opp mot hvilken rolle eller enhet i virksomheten informantene arbeider i. Samtidig kan det tolkes at hvorvidt motivasjonen vises til med positivt eller negativt fortegn, i flere tilfeller henger sammen med informantenes erfaringsnivå. Blant informantene som har kortere erfaring i Luftkapasiteter vises det i stor grad til en økt motivasjon som begrunnes med en oppfattelse av at RAM er klarere definert. Disse informantene beskriver RAM som vanskeligere å forstå som ny i virksomheten tidligere. Én informant kom med følgende uttalelse:

Jeg syntes det var vanskelig å skjønne virksomheten da jeg startet her. For dem som har jobbet her siden tidenes morgen var det sikkert klarere, eller mindre diffust og uklart, enn det var for meg som kom fra utsiden.

Enkelte informanter med lang erfaring i virksomheten uttrykte at de savnet tidligere roller eller oppgaver, men har forsøkt å se lyst på muligheten til å lære noe nytt eller utvikle seg i ny rolle. Dette tolker vi å ha, for enkelte, materialisert seg ved at fokus på de nye oppgavene har skapt en motivasjon i seg selv. Én informant beskrev dette på følgende måte:

Det er mange av mine gamle oppgaver som jeg savner fortsatt, men jeg prøver å si "hvordan kan jeg bli best mulig på det nye sett med oppgaver jeg har fått nå", og prøver å lære meg det. Selv om oppgaveporteføljen min er blitt begrenset, så gir den en slags motivasjon likevel. I stedet for å bruke mest tid på å savne de oppgavene jeg savner, så prøver jeg å bruke mer energi på å hvordan bli best mulig på det nye.

Som nevnt, ga et flertall uttrykk for at motivasjonen har blitt dårligere. En gjenganger blant disse er at det pekes i retning av at ansvarsforhold og roller ikke har satt seg etter omstillingen til ny innretting, noe som virker å ha innvirket negativt på motivasjonen. Dette underbygges av følgende sitat:

Det har vært veldig uklare ansvarsforhold og veldig uklart hva man kan gjøre og ikke gjøre. Det synes jeg har vært tungt og lite motiverende og tillitsskapende å jobbe i en organisasjon som strevde så mye i starten.

Flere informanter viste til at innspill til beslutningsprosessen for hvordan ny organisasjon skulle utformes ofte ikke ble etterfulgt. Resultatene indikerer at flere har opplevd en frustrasjon ved at anbefalinger ikke har blitt godt nok vurdert, og vi tolker at dette kan ha spilt inn på motivasjonen til flere. En informant ga uttrykk for denne frustrasjonen i følgende sitat:

Der ledelsen, tross egentlig veldig mange innspill og anbefalinger mot det de egentlig hadde planlagt, likevel bare turer på og så blir det på mange måter slik vi fryktet og spådde.

Resultatene kan tolkes til at også enkelte enheter i virksomheten har kommet lenger i å definere RAM, samt daglige arbeidsoppgaver. Av flere informanter pekes det imidlertid særskilt mot Teknologiavdelingen, som angivelig skal ha slitt med å finne sin plass i organisasjonen, og at det oppleves å ha spilt inn på motivasjonen til flere i denne enheten. Dette ble understøttet ved følgende uttalelse fra en informant innad denne enheten:

I gammel organisasjon var det mye lettere å bli motivert av den jobben du gjorde [...] Mens nå, i ny organisasjon, så jobber jeg i Teknologiavdelingen som har stort fokus på design og EMAR 21, og jeg føler vel egentlig at det er lite motiverende å være der fordi vi kanskje har mistet oss selv. Og vi har veldig mange i designorganisasjonen som egentlig har lite fornuftig å drive med. [...] Så for min del er det ganske demotiverende å være i LU nå sånn som vi har innrettet oss.

Også flere informanter som ikke jobber i Teknologiavdelingen uttrykte en oppfatning av at denne enheten ikke har klart å definere roller og ansvar på en ideell måte. Blant annet har en informant fra en annen avdeling uttalt:

Det har vært en del rot innenfor Teknologiavdelingen som liksom ikke helt har visst hvilke oppgaver som er deres lenger, eller hva de skal gjøre eller bidra med.

En fellesnevner hos en klar majoritet av informantene er at de motiveres av samarbeid og samhandling med andre. Det ble uttrykt av flere informanter at et høyt kompetansenivå i virksomheten bidrar til at motivasjonen forsterkes i samhandling med annet personell og ledere. Dette ble illustrert gjennom følgende uttalelse:

Jeg motiveres egentlig av klare arbeidsoppgaver, klar arbeidsfordeling, positiv samhandling mellom både personer og organisasjonselementer og det å føle at man får til noe sammen.

En annen informant bekreftet denne uttalelsen og viste samtidig til at å jobbe mot en felles målsetning kan bidra til motivasjonen:

Jeg motiveres av variasjon, oppgaver som er litt vanskelig – utfordrende, gode medarbeidere som er positivt anlagt. Som er kreative og finner løsninger sammen med meg, der vi jobber sammen mot et eller annet mål og resultat.

Selv om et flertall av informantene pekte på at samhandling og det å jobbe mot felles mål er motiverende, kan resultatene tolkes til at det er en oppfatning av at virksomheten ikke er så god til å tilrettelegge for dette. Dette indikeres ved flere uttalelser som illustrer flinke og kompetente individer, men mangelfulle prosesser og styring som drar de individuelle ferdighetene i en ensartet retning. Følgende mening satt ord på nettopp denne oppfattelsen:

En ting som jeg syntes er veldig gøy og derfor gir meg motivasjon; det er når vi klarer å sette opp et system i en organisasjon der ting flyter. Når organisasjonen blir minst like god som summen av individene. Jeg syns jo ikke alltid at forsvarssektoren er det. Det ender ofte opp med at det er flinke individer, men så ender organisasjonen kanskje opp som litt mindre smart enn summen av individene.

Et flertall trakk en parallell mellom klart definerte mål, samt kommuniserte målsetninger, og motivasjon. Svarene fra informantene kan tolkes dithen at kommunikasjon og informasjonsflyt i virksomheten har betydelige forbedringspotensialer. I denne sammenheng vises det, i flere tilfeller, til en oppfattelse av at målsetningene ikke er godt nok definert:

Det er av og til vanskelig å se FMA sitt oppdrag adskilt fra alt det andres om skjer i forsvarssektoren. [...] Selv om man har briefinger og alt om FMA sine mål, er de så høytflygende og så generelle at de faller liksom sammen med resten av forsvarssektoren.

Foruten avklart RAM uttrykte også et betydelig antall av informantene at klare definerte og kommuniserte målsetninger er viktig for den enkelte. På spørsmål til informantene om hva de mener er godt lederskap tegnet én informant et tydelig bilde:

At man klarer å samle sine medarbeidere om et felles mål, eller flere for den del.

I forbindelse med ny innretning uttalte likevel enkelte et håp om at EMAR skal bidra til å regulere for klarere definerte prosesser og ledelsesutøvelse, noe som påstås å ville gjøre det enklere å forstå virksomhetens målsetning og legge til rette for en forbedret leveranse. En informant viste til problematikken som tidligere er opplevd i styringskjeden og uttrykte en optimisme til at EMAR legger til rette for klarere mål og leveranse:

Jeg er en person som søker litt struktur i alle fall. Og når jeg spurte min sjef tidligere: "Hva er det egentlig jeg skal gjøre?", så var svaret kanskje: "Du får finne ut noe du synes er interessant og så skal du jobbe med det." [...] Det kan jo ikke være slik at hver medarbeider i virksomheten skal definere sitt eget personlige mål med det vi

driver med. Det må være ledelsen som definerer hovedmålene og som bryter det ned til oppgaver. [...] Og så må du bruke dine små grå og finne ut hvordan du løser det, men det må være en hovedretning på det.

På spørsmål om hvordan samfunnsoppdraget til Luftkapasiteter motiverer informantene svarer de fleste at dette utgjør en bidragsyter til motivasjon, noe vi har beskrevet tidligere. Vi har tidligere også vist til at flertallet vektlegger at både oppgaver og arbeidet oppfattes meningsfullt. Flere uttalelser knyttes opp mot det å utgjøre en forskjell for andre. Resultatene kan tolkes til at mange opplever at funksjonen Luftkapasiteter har er viktig, noe som også beskrives som en grunnleggende forutsetning for motivasjon av flere informanter. Følgende uttalelse viser hva én informant tenkte om betydningen til Luftkapasiteter:

Jeg tenker jo at det vi driver på med faktisk er viktig. Både forsvar av Norge, redningstjeneste og hele pakka er viktige ting. Det er jo en viktig del av motivasjonen [...] Jeg tror det er veldig viktig å føle at man gjør noe som betyr noe.

4.3.3 Mestring

Målsetning, som nevnt i forrige underkapittel, trekkes av flere også i parallell med mestring og mestringsfølelse. En informant kommer med følgende refleksjon:

Fordi at vi har ikke noen form for måling så du får aldri se at du har nådd ett eller annet. Det finnes enkelte, ikke lyspunkt, men enkelte oppgaver som man nok får en mestringsfølelse av.

Flere pekte på det som ble beskrevet som usikkerhet eller uklarhet i organisasjonen som en begrensning for å kunne oppnå reell mestring. Igjen trekker mange paralleller til at RAM ikke oppleves å være godt definert. Dette ble illustrert ved følgende uttalelse:

Jeg synes akkurat nå at organisasjonen sliter med å gi personellet sitt opplevelse av mestring. Det er for mange som mener for mye, og det er for mye usikkerhet i organisasjonen til at jeg tror det er veldig mange som opplever mestring.

Det kan tolkes til at mulighet for læring og tilbakemeldinger fra andre oppleves som vesentlig for mestringsfølelsen, noe et flertall av informantene indikerte. Flere av informantene trakk frem en oppfatning av at fagmiljøene flere steder er blitt så små at man føles å stå veldig alene innen separate fagfelt. Resultatene viser at flere også uttrykker at denne problematikken også gjelder for ledelsen, som begrunnes ved at lederne på individuelle felt i virksomheten har begrenset med kanaler å søke støtte til utøvelsen av sitt lederskap. Det kan tolkes dithen at

den individuelle ledelsesutøvelsen enda ikke er klart nok definert eller tilstrekkelig standardisert til at man kan trekke paralleller ved utøvelsen av lederskapet fra én enhet til en annen. En informant utdypet sin oppfatning på følgende måte:

Hvis man blir sittende veldig alene med saksbehandling, eller ledelse for den saks skyld, så er det vanskeligere å få mestringsfølelsen og å lære seg nye ting. Den eneste du kan lære av er deg selv, og det gir ikke den samme mestringsfølelsen.

På den andre siden var det noen informanter som uttrykte en optimisme til at EMAR allerede har bidratt, eller vil bidra, med å bygge opp en mestringsfølelse blant medarbeidere og ledere. Disse informantene ga uttrykk for at tydelighet og forutsigbarhet gjennom struktur og klare arbeidsoppgaver er viktige bidragsyttere til mestringsfølelsen. Følgende uttalte én informant om nettopp dette:

Et veldig viktig element i mestring er rett og slett å vite hva man skal gjøre og hva som er forventet, og selvfølgelig ha kompetanse og utdanning nok til å gjøre det. Og det henger nok også litt sammen med det at man må ha en indre struktur på organisasjonen. Man må ha klare leveranser ned på hver person egentlig.

Enkelte knytter meningsfulle oppgaver i sammenheng med mestring, og argumenterer for at det langt på vei er en viktig lederoppgave å sørge for at prosesser flyter. Flyt er tidligere knyttet opp mot kommunikasjon, men det ble av flere informanter trukket paralleller ved det vi tolker å ha sammenheng med kontroll og fokus på oppgaver. Blant annet viste en informant til følgende mening:

Det er et stort ledelsesansvar i det at man skal klare å analysere og forstå sin egen virksomhet [...] og klare å definere overkommelige og meningsfulle oppgaver. [...] Det handler om å sette opp prosesser som flyter og systemer der oppgavene matcher kompetanse og kapasitet.

4.3.4 Samhandling

Som tidligere beskrevet uttaler mer eller mindre hele utvalget at de finner motivasjon i samhandling og samarbeid med andre. Et flertall av informantene trekker også en kobling mellom samhandling og engasjement. Disse informantene uttrykte at det ofte er i arbeid som foregår sammen med andre at engasjementet vokser. Dette ble understreket ved følgende uttalelse:

Det som engasjerer meg og gir meg positive vibrasjoner er når vi har gjort noe sammen. Det at vi får til et resultat på grunn av støtte og hjelp fra andre.

Flere informanter uttrykte også motivasjon i samhandling med ulike grupperinger utenfor virksomheten. Blant mange av disse vises det til at dagens økonomiske situasjon gjør det vanskelig å oppnå denne motivasjonen, noe vi har så vidt har vært inne på tidligere. Noen informanter trakk frem en kobling mellom samhandling og nettverk, både internt og eksternt. Det ble uttrykt av flere en oppfatning av at samhandlingen styrkes gjennom bedre relasjoner internt og å knytte kontakter med eksterne. Følgende uttalelse understøtter hvordan flere informanter ga uttrykk for opplevelsen verdien av samspill gir, både internt og med andre:

Det som gir meg mest glede, det er jo samspillet mellom folk, det er det ikke noen tvil om [...] når vi får samspillet til å gå både internt i organisasjonen, men også handshaker med andre.

Flere uttalte også at de oppfattet at samhandlingen har gått noe ned grunnet redusert aktivitet knyttet til blant annet reiser til samarbeidspartnere og konferanser, interne teambuildinger, samt kompetansecfremmende tiltak i form av kurs eller seminarer. Én informant sammenfattet hvordan det ble oppfattet at dette går ut over sin faglige vurderingsevne i følgende spørsmål:

Hvorfor er det slik at LU ikke har en flatbanka krone etter å ha betalt lønn til å dra på kurs, seminarer, konferanser, knytte kontakter, pleie gamle kontakter? Det som tidligere gjorde oss i stand til å ta gode vurderinger og ta hurtige beslutninger på tekniske spørsmål, ved at man har et nettverk man kan ringe hos en produsent og sånt.

Resultatene viser at flere informanter uttrykte at faglig støtte og veiledning fra andre er et viktig element i samhandlingen. Dette kan følgende uttalelse understøtte:

Det er viktig at folk føler at de har en oppbacking [...] Vi må hjelpe hverandre for å få leveransene på plass.

Tillit trekkes ofte frem i resultatene som en forutsetning for at samhandlingen skal fungere godt. Flere informanter beskrev en oppfatning av at samhandlingen fungerer godt der det allerede eksisterer relasjoner, men at det er for dårlig tilrettelagte systemer for samhandling, spesielt på tvers av enheter. Dette bringer oss over til å belyse resultatene relatert til tillit.

4.3.5 Tillit

Resultatene vitner om at mange informanter trakk en kobling mellom tillit og andre momenter innen positivt lederskap. Flere informanter uttalte at motivasjon og tillit i noen sammenhenger

henger sammen, og beskrev i denne sammenheng at mangel på tillit kan føre til lavere motivasjon. En fellesnevner blant nesten alle informantene var likevel skildringen av ærlighet og åpenhet, spesielt fra ledelsen, som en viktig bidragsyter for å etablere tillit i virksomheten. Enkelte utredet dette ytterligere og betegnet lojalitet, og å vise at man kan stoles på, som betydelig for tillitsbygging. Én informant beskrev dette på følgende måte:

Jeg tror vel dette med lojalitet er en viktig faktor. Dette med å vise at man er til å stole på; at når man har sagt noe så er det det man mener. Og det går begge veier. Og sånn sett så forventer jeg at det man får tilbake igjen er den ærlige oppfatningen.

I motsatt tilfelle fremkommer det tydelig fra resultatene at flere opplever mangel på ærlighet og åpenhet å bidra negativt på tilliten. Flere informanter benyttet begrepet *skjulte agendaer* for å beskrive hvordan flere tidligere hendelser oppleves å ha skadet tilliten i virksomheten. En informant skildret sammenhengen mellom tillit og oppfattelsen av motivasjon ved følgende uttalelse:

Det har vært alt for mye hemmelige ting og, jeg holdt på å si skjulte agendaer, men skjult kommunikasjon i stedet for åpne og ærlige diskusjoner, og det synes jeg er veldig lite motiverende og lite tillitsfremmende.

Det fremkommer også i resultatene at det var delte meninger om hvorvidt Luftkapasiteter, som virksomhet, hadde tillit både før og etter overgangen til EMAR. Resultatene indikerer et skille mellom informanter basert på hvilken avdeling de tilhørte. Dette er likevel ikke helt entydig. Oppfatningen om mangel på tillit til virksomheten ble uttrykt av en informant slik:

For Luftforsvaret, eller aktørene utenom LU, tror jeg vi fremstår som lite beslutningsdyktige og lite flinke til å få gjort noe akkurat nå. Og det sier seg på en måte selv; det er voldsomt fokus på prosesser og på å produsere dokumentasjon på prosesser som ingen andre egentlig ser.

Videre underbygges denne oppfatningen av meningen til en annen informant:

Jeg tror ikke tilliten har blitt noe bedre med EMAR fordi vi har blitt mye mer byråkratisk og tungrodd, vi bruker lengre tid på ting vi skal gjøre.

På den andre siden ble det uttrykt en oppfatning om at tilliten også fra eksterne er forbedret i løpet av de siste årene og at den har blitt relativt god:

Jeg tror at tilliten til Luftkap har vokst ganske mye ut ifra det jeg hører og observerer. En veldig signifikant endring, hvor det tidligere var en tendens at man ble litt forbigått og utenfor. [...] Så jeg mener jo definitivt at tilliten utad har blitt vesentlig styrket.

Denne påstanden fikk støtte fra en annen informant:

Vi merker det hos oss for eksempel når det kommer andre nasjoners myndigheter eller NATO på tilsyn så får vi nå større tillit enn det vi klarte å skape tidligere.

Et relevant spørsmål i denne sammenheng er hvordan man skal kunne bygge ekstern tillit. Slik det allerede har fremkommet viser resultatene en oppfatning av at regelverk, prosesser og prosedyrer i seg selv ikke kan bygge tillit. En av informantene presenterte dette på en treffende måte, og presenterte også sin oppfatning rundt hva som var relevant ved å uttrykke følgende:

Organiseringsform gir ingen tillit. Regelverkskrav gir i prinsippet ingen tillit, det er kompetansen i organisasjonen som gir tillit. [...] Det er der jeg mener at vi må utnytte de mulighetene vi har for å ha mest mulig kompetente folk, og ta vare på den kompetansen vi har for å bli en org. som personer har tillit til.

Som et parallelt element finner man tilliten internt. Dette omfatter uttalelser knyttet til både tilliten mellom personer og mellom enheter innad i virksomheten. Resultatene kan tolkes til at det er flere av informantene som har en tilmålt holdning til tilliten internt, både før og etter EMAR. Dette kommer til uttrykk i følgende utsagn:

Jeg tror kanskje tilliten mellom avdelingene kunne vært enda høyere. Det henger kanskje sammen med at alle er litt nye i funksjonen og har i hvert fall vært det, og at man er på vei mot der man begynner å bli mer erfaren, mer kapabel, og at det da kanskje blir bedre. Det var vel ikke alle avdelingene som hadde så veldig høy tillit til hverandre før heller. Det er vanskelig å si om det er blitt bedre eller verre egentlig, men jeg håper at vi kommer på et sted når det blir enda litt bedre.

En majoritet uttrykte at oppfatningen av tillit har vært varierende de siste årene. Likevel indikeres det at flere oppfattet at både ledere og medarbeidere i de fleste tilfeller har gode intensjoner, men at tilgjengelige prosesser og ressurser ikke nødvendigvis legger godt nok til rette for tillitsfull handling. Da de fleste informantene beskrev å ha tilstrekkelig tillit til andre medarbeidere og til ledelsen, samt oppfattelse av at andre har tillit til dem, tolker vi dette til at

tilliten stort sett er god mellom personellet, men at systemet ikke er godt nok tilrettelagt for at tilliten skal blomstre. Dette er illustrert ved følgende utsagn:

Så har jeg vel ikke sånn voldsom tillit til mitt eget system heller. Jeg erkjenner gladelig at det er massevis av flinke folk som jobber her, men som system så mener jeg vi er et stykke unna der vi burde være.

Et annet poeng i sammenheng med virksomhetsintern tillit, som finner støtte blant flere av informantene, er oppfattelsen av at ansattmassen i stor grad er uniform i flere betydninger av ordet. For det første ved at mange av de ansatte har lik utdanning eller er på tilsvarende akademisk nivå, noe som i seg selv beskrives å være positivt for tillit. For det andre påpekes det at en stor del av de ansatte har militær utdanning, som også synes å påvirke tilliten begrunnet med en dypere felles forståelse og tenkemåte. En av informantene presenterte denne oppfattelsen slik:

Allround mener jeg at det er ganske bra – at det står bra til. Litt typisk for et sted der brorparten har lik bakgrunn, aka [red. also known as] militær, for du får et sånt bror-/søsterskap som på en måte er vanskelig å få på andre steder. De få andre stedene jeg har jobbet har det vært mye mer ulik arbeidsstokk, med mye mer variert bakgrunn. Det er vanskeligere å få den samme tilliten, fordi man er mer forskjellig rett og slett. Folk er så like her at man vet hva man går til liksom.

Resultatene viser også et synspunkt relatert til Luftkapasiteter, som en del av forsvarssektoren, krever sikkerhetsklarering av de ansatte. Dette tolkes å forsterke påstanden fra tidligere om at fellesnevneren med militær utdanning og erfaring på mange måter implisitt innbyr til tillit. En av informantene sa følgende om dette:

Siden vi har sikkerhetsklarering må en leder alltid ha et fortrolig forhold til sin undersått for at man skal kunne skrive ut en autorisasjon. En autorisasjon er jo på en måte en fortrolighetssamtale. Da skal jeg på en måte brette ut; ok, dette kan ha påvirkning for min sikkerhetsklarering. Og det gjør jo at forholdet mellom leder og medarbeider blir automatisk styrket. Så det blir litt spesielt med denne arbeidsplassen. Det gjør at det er en kortere vei til tillit.

4.4 Hvordan påvirkes ledelsesutøvelsen av endring av virksomhetsinnretning?

Blant informantene uttrykte de fleste en oppfatning av at innretting etter EMAR bidrar til å endre lederskapsutøvelsen til en viss grad. Flere bemerket at det er nye prosesser som skal

følges, noe som beskrives å også legge nye krav på hver enkelt leder. Blant flertallet vektlegges det at individene som sitter i lederposisjoner stort sett er de samme som tidligere, og en opplevelse av at disse trekker med seg noe tidligere praksis og rutiner. *Tidligere ballast* er et begrep som én informant benyttet i sin beskrivelse. I denne sammenhengen skildres det av enkelte at innrettingen i flere tilfeller har bidratt til en miljøendring, noe som beskrives å også stille nye krav til hver enkelt leder. Noen uttalelser trekker frem at dette, for enkelte, har vært en mulighet til å fordype seg i oppgavene som anses som de mest interessante. Én informant viste til følgende oppfatning:

Så ble det nå en omorganisering, også er det jo fortsatt sånn at individene er jo de samme [...] Men så er det altså ett eller annet med at man tar folk og setter de inn i et litt annet miljø. Det er kanskje litt andre ting som er forventet av dem, eller kanskje mer av det samme. At noen får jobbe med det de alltid synes var gøy.

Blant flertallet uttrykkes det likevel en oppfatning av at den grunnleggende lederstilen er vanskelig å endre. Én av informantene stilte følgende treffende retoriske spørsmål:

Det er litt som å spørre: "Er det gener eller er det miljø som påvirker ungens oppvekst mest?" Jeg tenker det skal mye til for å endre en leders lederstil - måte å lede på. Og det er kanskje det som gjør det litt vanskelig også; det med å endre en innretning. Det at du ikke får lederne til å endre seg den samme veien.

Blant informantene var det delte meninger angående hvilken utstrekning man faktisk kan endre atferd og måten man leder på ved å endre regler og prosesser. Det flere riktignok enes om er oppfatningen av at ledernes endringsvilje har mye å si for hvordan de ansatte stiller seg til endringene som innføres. Dette understrekes i følgende uttalelse:

Det er sykt viktig at du får lederne til å endre seg, for hvis ikke endrer ikke medarbeiderne seg heller har jeg merket.

En annen informant bekreftet dette inntrykket og uttrykte en oppfattelse av hvor viktighet det er at en leder går foran som et eksempel eller rollemodell for dem man leder i følgende skildring:

Det er litt sånn "leadership by example". At du faktisk etterlever det du selv preker at andre skal gjøre. Så hvis du ikke gjør det ville du jo få vanskeligheter med å få folk til å følge deg og til å få folk til å respektere hvorfor i all verden du ber meg om det, når du ikke gjør det selv engang.

Resultatene indikerer at flere ledere har en bevissthet rundt sin rolle og påvirkningskraft på medarbeidere. Én leder beskrev at han har valgt å se bort fra egne meninger og ønsker for at personellet skal kunne oppleve eierskap til nye prosesser i følgende uttalelse:

Jeg har min måte jeg gjerne ville gjort det på, men jeg har egentlig akseptert veldig mye forskjellig som kanskje ikke er sånn som jeg ville hatt det fordi det har vært viktigere for meg at personellet får eierskap til [...] ting nå i starten.

Flere informanter er samstemte i oppfattelsen av at involvering spiller inn på personellet sin endringsvilje. Denne oppfatningen uttrykkes også å være gjeldende for ledelsen i virksomheten. Flere informanter uttrykker en formening om at involvering og at hver enkelt medarbeider gis mulighet til å bidra med å utforme ny innretting skaper motivasjon, fremmer endringsvilje og bidrar til meningsfulle prosedyrer. Dette illustreres gjennom følgende uttalelse rettet mot ledernes endringsvilje:

Det har veldig mye å si med involvering. Hvis du klarer å involvere alle lederne så klarer du kanskje å endre dem også.

Involvering, som grunnlag for endringsvilje, ble uttrykt av flere informanter å ha sammenheng med mening. Enkelte gikk langt i å ytre at prosesser man ikke selv har vært involvert i utarbeidelsen av eller i å forme fort kan miste mening. Dette understøttes blant annet gjennom følgende uttalelse:

Det er jo involvering å gi folk muligheter og bruke det til å etablere organisasjonen. For meg er det ikke lederen som skal etablere organisasjonen; alle ansatte skal bidra til å etablere organisasjonen. Prosedyrer gir ingen mening hvis ikke den som faktisk skal gjennomføre prosedyren har vært med på å skrive den.

4.5 Hvordan påvirker dagens beslutninger og valg fremtidig utøvelse av ledelse?

Resultatene indikerer delte syn i hvordan virksomheten vil eller bør se ut i fremtiden, og således om og hvordan det oppfattes at ledelsesutøvelsen blir påvirket. Likevel tolker vi at mer eller mindre alle informantene har en forventning om at virksomheten vil se annerledes ut i fremtiden, samtidig som de fleste uttrykte usikkerhet rundt hvilke konkrete grep som vil tas på virksomhetsnivå og fra politisk hold. Flere av informantene skildret et antatt økt behov for sterkere ledelsesutøvelse i fremtiden. De aller fleste begrunnelsene for denne antakelsen relateres i én eller annen form til behov for kompetanse. En informant uttrykte oppfatning av

at primæroppgavene til Luftkapasiteter vil vedvare, og at virksomhetens kompetanse må følge utviklingen slik:

Kanskje det ikke blir LU slik vi kjenner det i dag, men oppgavene som folka her gjør i dag, de tror jeg kommer til å vare lenge, så jeg tror det er veldig viktig når ting blir mer og mer komplisert [...] at man klarer å henge med i svingene.

Noen informanter anslo at deler av virksomheten helt eller delvis vil kunne bli privatisert. Flere ytret at dette virket å være mest aktuelt for CAMO, og det ble uttrykt flere bekymringer for at et slikt grep vil kunne bidra til å redusere mye av kompetansen og gjennomføringskraften som finnes i virksomheten. I denne sammenheng uttalte enkelte et antatt behov for å styrke blant annet Prosjektavdelingen som er avhengige av faglig støtte fra CAMO. Følgende refleksjon ble skildret av en informant:

Hvis det er sann at man etter hvert begynner å, jeg vet ikke om man skal bruke uttrykket privatisere, så kan man jo etter hvert se for seg at hvert fall CAMO-delen av Luftkapasiteter forsvinner ifra oss. Og da vil jeg vel tro at Luftkapasiteter, sann som den faktisk har greid å levere i tidligere tider, ikke vil være til stede lenger. Da vil vi miste mye av både kompetanse og gjennomføringskraft. Ikke minst fordi vi ikke har de nødvendige ressursene til stede i hverdagen for å kunne gjøre jobben. Det vil kreve at man kanskje må styrke prosjektet.

Flere andre informanter uttrykte bekymring ved opplevelse av at fagkompetansen forvitrer hurtig med dagens innretning. I denne sammenheng vises det til en oppfatning av at manglende fagkompetanse vil kunne medføre et større press på ledelsen til å drive saksbehandling selv. Videre ble det også trukket frem en fremtidsutsikt hvor det ble antatt en høyere belastning for ledelsen, noe vi tolker å relateres til blant annet opplæring av nye ansatte, da kompetansen i virksomheten ble beskrevet som såpass redusert at det er begrenset med muligheter for å ivareta erfaringsoverføring på en ideell måte. Én informant uttrykte følgende mening om fremtiden:

I og med at vi sikkert ikke blir så fryktelig mange flere, så må nok lederne i fremtiden bli flinkere til å saksbehandle i tillegg til å lede.

Et tredje moment som ble vektlagt av flere informanter er antakelsen om et økt press på lederskapet ved mange nyansettelser på samme tid. Det vises av flere til en antakelse om perioder hvor deler av ledelsen vil skiftes ut omtrent samtidig. Også periodevise

oppbemanninger som et resultat av nye prosjektetableringer trekkes inn av flere informanter å kunne legge press på lederskapet. Én informant oppsummerte begge disse antakelsene i følgende uttalelse:

Det kommer vel et lite skifte etter hvert i ledere som ser ut til å bli litt samtidig som kan bli litt spennende for dynamikken på bruket. [...] fremtiden bringer også ganske store oppbemanning i en periode på grunn av nye prosjekter. Og det krever jo også ganske mye av lederskapet når veldig mange nye kommer inn.

En fellesnevner som ble uttrykt av et flertall av informantene er en antakelse om at fremtidens ledere vil oppleve et høyere prestasjonspress relatert til ledelsesutøvelsen. Like mange informanter beskrev en forventning om at økonomisituasjonen også vil bli presset dersom man periodevis behøver å lære opp mange nye. Enkelte informanter fremholdt et ansett behov for større kontinuitet i ledelsen, og stiller spørsmål rundt behovet for militære ledere i fremtiden, slik virksomheten har innrettet seg. Én informant beskrev hvilke utfordringer tidsbegrensede lederstillinger oppleves å gi i følgende uttalelse:

Nå blir det jo mer og mer sivile stillinger, men de militære stillingene som er tidsbegrenset trur jeg er litt utfordrende når det gjelder ledelse, og i hvert fall kontinuiteten i ledelsen kan bli litt stykket opp. Fordi denne organisasjonen også driver med flyvedlikehold, og alt dette krever at man jobber noen år. At man vedlikeholder erfaring og kompetanse, og når det er tidsbegrensede stillinger så risikerer du at du lærer opp folk, og når de begynner å nærme seg opplært så skal de på en måte videre.

4.6 Oppsummering

Avslutningsvis i dette kapittelet vil vi gi en kortfattet oppsummering av resultatene. Blant virksomhetsfaktorer som påvirker mulighet for suksess viser resultatene delte meninger i hvorvidt rolleklarheten, ofte henvist til som RAM, var godt nok avklart. Organisatorisk tilhørighet og erfaring i virksomheten tolkes å være utslagsgivende for hvordan dette oppfattes. Luftkapasiteters fagmiljø og særegenheter trekkes frem å kunne innvirke på organisasjonens leveranser i form av kompetanse og tillitsbasert samhandling. Resultatene tolkes til at kommunikasjon, som grunnlag for flyt, henger tett sammen med opparbeidede relasjoner, og det blir videre knyttet paralleller opp mot organisasjonsform og prosesser i Luftkapasiteter. I forlengelsen av dette, ble det synliggjort at innrettingen kan ha en standardiserende effekt på Luftkapasiteters virke. Den siste faktoren var

virksomhetsøkonomiens innvirkning på ledelsesutøvelsen, hvor dårlig økonomi kan tolkes til å ha en betydelig negativ effekt på motivasjonen.

Trivsel og opplevelse av velvære relaterte informantene til at arbeidet må oppleves meningsfylt, at hver enkelt får benyttet sine sterke sider, samt at innsats blir bemerket og meninger lyttet til. Resultatene tolkes til å indikere at ledelsesutøvelsen kan påvirke positivt gjennom avklarte målsetninger og bedre oppgavestyring.

Alle de overnevnte faktorene tolkes til å påvirke nøkkelementene autonomi og selvorganisering, motivasjon, mestring, samhandling og tillit. Motivasjon, som en konsekvens av trivsel tolkes til ikke å henge sammen med EMAR-innrettingen i seg selv, men påvirkes i større grad av Luftkapasiteters veivalg og utøvelse av lederskap. I motsatt fall kan det tolkes at manglende lederskapsutøvelse har en negativ innvirkning på motivasjonen. Dette viser resultatene også å spille inn på opplevelsen av mestring, hvor måling, blant annet ved hjelp av klare strukturer, kan tolkes å forsterke mestringsopplevelsen ytterligere. Samhandling tolkes å forsterke både motivasjon og mestring, og beskrives å henge sammen med opplevelsen av kompetanse og læring i virksomheten. Autonomi og selvorganisering kan også tolkes å være tett relatert til motivasjon, og at det i denne sammenheng foreligger en kontrollfaktor som betinger bedre styring og klar ledelsesutøvelse. Resultatene indikerer at ledelsesutøvelsen spiller en betydelig rolle i å tilrettelegge for en kultur og et system som fremmer tillit og gode relasjoner.

Resultatene vitner om at lederstil oppfattes som svært krevende å endre på det fundamentale planet. Likevel tolkes resultatene til at flere ledere er bevisst betydningen av egen fremtoning, og hvordan denne påvirker medarbeidere. Avslutningsvis tolker vi resultatene til å indikere at dagens beslutninger i Luftkapasiteter vil påvirke fremtidig ledelse. Dette både ved å innvirke på behovet for fremtidig kompetanse, men og eksistensen av nødvendig kompetanse.

5.0 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere resultatene i lys av teorien fra kapittel 2. For enkelhets skyld er dette kapitlet også organisert rundt forskningsspørsmålene for at strukturen skal være logisk og gjenkjennbar. Som nevnt i introduksjonen til resultatkapitlet, vil det også i det påfølgende være tilfeller hvor samme tematikk diskuteres flere ganger, men i ulike kontekster eller sammenhenger. Avslutningsvis vil vi oppsummere diskusjonen i et eget delkapittel.

5.1 Hvilke virksomhetsfaktorer påvirker Luftkapasitetens mulighet for suksess gjennom ledelse?

Resultatene tilsier at det er en rekke faktorer knyttet til virksomheten som vil være relevante å diskutere i sammenheng med første forskningsspørsmål. De ulike faktorene er forsøkt holdt så adskilt som mulig i diskusjonen, men mange av momentene er i utgangspunktet sammenflettet. Dette er noe vi mener har sin naturlige forklaring i kompleksiteten til virksomheten og at det er de nevnte faktorene som utgjør helheten.

5.1.1 Rolleklarhet

Et element som etter vår oppfatning har stor innvirkning på utøvelse av ledelse, både på godt og vondt, er rolleklarhet og det som blant flere av informantene betegnes som RAM – roller, ansvar og myndighet. Dette fremkom som helt sentralt i resultatene, og det var konsensus blant informantene vedrørende viktigheten av RAM for å forstå sin egen rolle i virksomheten, men også innen luftfartsdomenet i forsvarssektoren.

Luftkapasiteter har innrettet seg organisatorisk for å kunne tilfredsstillere EMAR, hvor et av hovedpoengene er nettopp klar fordeling av ansvar mellom ulike aktører innen militær luftfart. Vi observerte bred enighet blant informantene om oppfatningen av at EMAR i utgangspunktet danner grunnlag for å tydeliggjøre RAM. Positiviteten til innføring og etterlevelse av regulering oppfattes av oss til å henge sammen med det grunnleggende tankesettet de ansatte i Luftkapasiteter og luftfarten generelt har. Fokuset er betydelig rettet mot sikkerhet og vår antagelse er at det foreligger en sammenheng mellom medarbeidernes ønske og forventning om høyt sikkerhetsnivå på Luftkapasiteters leveranser, og positivitet til innretting etter EMAR. Et sitat vi oppfatter å illustrere godt både medarbeidernes tankesett og alvorlighetsgraden tekniske feil innen luftfart kan medføre er slik:

Man har en helt annen inngangsverdi i mange spørsmål enn det mange andre har. En lastebil vil forbli en lastebil omtrent der den er hvis motoren svikter. En flymaskin vil se ganske annerledes ut hvis motoren svikter, og den vil ikke være der den var.

Variasjonen i informantenes oppfatning relatert til hvorvidt innretning etter EMAR hadde medført tydeligere RAM, danner et interessant bakteppe for å diskutere implikasjoner for ledelse. Vi vil hevde at klart definerte RAM, hvor den enkelte medarbeider kjenner sitt ansvarsområde og sine rutiner, gir lederen mulighet til å fokusere mer på sine medarbeidere, teamutvikling og relasjonsbygging. Dette fordi mindre tid kreves til å veilede og styre medarbeiderne i konkret oppgaveløsning. Videre vil økt tid til utvikling av relasjoner etter

vårt syn også være positivt. Dette kan ses i sammenheng med det Drønnen og Keeping (2020) skriver om; at gode relasjoner på arbeidsplassen er viktig for positive emosjoner og at lederen spiller en helt sentral rolle for å skape dette sammen med, og i sin, enhet.

På den andre siden er det nærliggende å påstå at dersom RAM er eller oppfattes utydelig vil ledelsen uomtvistelig måtte bruke mer av sin tid på håndtering av denne usikkerheten. Etter vårt syn vil en omfattende bruk av ledelsens tid på å hjelpe medarbeidere med å forstå sitt ansvars- og handlingsområde, være en dårlig utnyttelse av ressurser. Dette spesielt med bakgrunn i at luftfart, både historisk og i dag, er underlagt tydelig regulering og det er helt naturlig med strenge rutiner som fastsetter klare ansvarsområder. Denne tydeligheten vil, etter vår oppfatning, være ønskelig fra medarbeiderne også, noe vi mener datagrunnlaget vårt underbygger.

Ulikheten i informantenes oppfatning av RAM, sammenholdt med vår oppfatning av positiv innvirkning på ledelse, synliggjør at dette bør være et fokusområde. EMAR legger opp til tydelighet, men det er ingen automatikk i at innretting etter EMAR skaper dette, og følgelig bør det fremdeles rettes fokus på rolleklarhet og -forståelse. Dette understøttes også i følgende sitat:

Vi kan innføre EMAR og fortsette som før også. Jeg synes det bør være tydelig hva en saksbehandler skal gjøre og levere til den som eventuelt skal godkjenne. Hva skal en leder på nivå 3 gjøre? Hva er hans rolle i forhold til tilrettelegging og beslutninger? At det er tydelig for alle at "sånn gjør vi det".

Det fremmes også oppfatninger blant flere av informantene angående den gjennomførte endringsprosessen som primært har tatt for seg organisatoriske endringer. Dette i seg selv vil diskuteres ytterligere senere. Relatert til rolleklarhet, viser det seg at enkelte i lederposisjoner opplever utfordringer med å innrette seg i henhold til ny organisering, og forstå egen og sin enhets rolle. Dette anser vi som et kritisk element som påvirker både virksomhetens leveranser og de aktuelle ledernes mulighet til å fokusere på utøvelsen av ledelse. Sett i lys av Kotter (2012) sin prosess for endring er det nærliggende å anta at flere av de omtalte åtte stegene ikke har blitt utført optimalt. I denne sammenheng er det, etter vår oppfatning, helt vesentlig å få ledere og medarbeiderne til å forstå nødvendigheten (Kotters 1. steg), og endringsvisjonen (Kotters 4. steg), for at personellet skal forstå hva deres nye rolle er.

På den andre siden har vi informanter som uttrykte at flere ledere også omfavner den nye innretningen med begrunnelse i opplevelse av bedre avklart RAM. Dette taler for at

endringsprosessen i seg selv ikke nødvendigvis er kilden til utfordringene omtalt i overstående avsnitt, men at utfordringene rett og slett beror på den valgte innretningen, hvor enkelte fikk endret eller redusert sitt ansvarsområde.

5.1.2 Fagmiljø

Et helt sentralt element for Luftkapasitetens leveranser er organiseringen av fagekspertisen, eller fagmiljøene. Som det fremkommer tydelig i resultatene uttrykte en betydelig overvekt av informantene bekymringer rundt måten fagmiljøene var organisert på. Hovedargumentet var at størrelsen på fagmiljøene var for små til å bygge, bevare og overføre kompetanse. Et annet moment som ble trukket frem var manglende kommunikasjon på tvers av avdelinger, og spesielt mellom CAMO og Teknologiavdelingen.

En virksomhets fagmiljø kan, etter vårt syn, være av betydning for utøvelse av ledelse, og trekkes frem av Kirkhaug (2019) som en relevant organisatorisk faktor i så måte. Stor andel personell med høyere akademisk utdanning eller fagekspertise påvirker måten det ledes på og utgjør derfor både potensielle muligheter og begrensninger. I henhold til Kirkhaug (2019) mener vi det er belegg for å omtale medarbeiderne i Luftkapasiteter som *profesjonelle*.

Kirkhaug (2019) fremhever organisasjonsstørrelse som en annen relevant faktor som påvirker ledelsesutøvelsen. I denne sammenheng finner vi det relevant å betrakte fagmiljøenes størrelse i lys av dette. Gjennom *fagmiljøargumentet* fremlegger Kirkhaug (2019) at det er nødvendig med organisasjoner av en viss størrelse for å være en relevant og ettertraktet arbeidsplass, samt for optimal utnyttelse av kompetansen, både for medarbeiderne og virksomheten.

På den ene siden kan man hevde at litteraturen styrker troverdigheten av informantenes oppfatning vedrørende at dagens organisering av Luftkapasiteter ikke tilrettelegger for optimal utnyttelse av fagressursene eller mulighet for å bygge, bevare og overføre kompetanse. Dette understrekes i følgende sitat som spesifikt omhandler CAMO:

Jeg synes man har knekt opp CAMO-en i alt for små biter for å få et fagmiljø som unytter all den kompetansen som finnes i CAMO-en.

Logikken i sitatet kan tydelig kobles til Kirkhaug (2019) sine betraktninger rund organisasjonsstørrelse og underordnet til enhetsstørrelsen. Dette er etter vårt syn *fagmiljøargumentet* i praksis.

På den andre siden anser vi Luftkapasiteter overordnet som en forholdsvis stor organisasjon med relativt tung fagkompetanse. Og som påpekt av flere informanter kan intern kommunikasjon og styring av fagkompetansen bidra til at denne utnyttes på en mer optimal måte, både for virksomheten og for den enkelte medarbeider.

Implikasjonene innretningen av fagressursene medfører, i form av muligheter og begrensninger for ledelse er, slik vi ser det, relatert til to elementer. Det første er hvilke hensyn som må tas ved ledelse av profesjonelle medarbeidere, som ifølge Kirkhaug (2019) langt på vei foreskriver en demokratisk lederstil. I Luftkapasiteter blir dette elementet balansert og utfordret av at organisasjonen er del av forsvarssektoren og har sterke militære røtter, og følgelig er det ikke nødvendigvis alltid formålstjenlig med utelukkende demokratisk fremferd.

Det andre elementet vi mener vil ha innvirkning på ledelse er det faktum at informantenes uttrykte bekymring, og til dels misnøye, med organiseringen av fagmiljøene potensielt kan medføre at ledere i større grad må bruke tid på å håndtere denne misnøyen fremfor å kunne rette fokuset mot leveranser fra egne enheter.

5.1.3 Særegenheter

Resultatkapittelet tydeliggjorde blant annet at en særegenhet ved Luftkapasiteter er at virksomheten må betraktes som en høyteknologibedrift, med en betydelig overvekt av det Kirkhaug (2019) betegner som *profesjonelle* medarbeidere. Som vi var inne på i foregående underkapittel påvirkes mulighetsrommet for ledelsesutøvelse betraktelig beroende på kompetansenivået til medarbeiderne.

Ifølge Kirkhaug (2019) kan ikke en leder i dagens samfunn lenger regne med å være den fremste fagpersonen i sin enhet eller innen sitt fagfelt, og dette medfører en annerledes maktstruktur mellom leder og medarbeider. Dette samsvarer godt med og underbygges av følgende sitat fra en av informantene:

Det har vel lett for å bli sånn i en bedrift som er såpass teknologibrei. Det er ikke gitt en leder å ha en sånn innsikt at han kan si noe om hvordan du mestrer faget ditt.

Resultatene vitnet om at enkelte informanter oppfattet at profesjonelle medarbeidere ikke har behov for detaljstyring, og at det ofte ble dårlig mottatt dersom en leder forsøkte seg på det. Vi mener dette henger godt sammen med Kirkhaug (2019) sin mening om hvordan

profesjonelle medarbeidere i stor grad har evnen og ønsket om å være autonome og selvorganiserende. Dette vil diskuteres ytterligere under forskningsspørsmål 3.

Profesjonelle medarbeidere betinger også ofte at beslutningsprosesser så langt som mulig er demokratiske (Kirkhaug, 2019). Videre er det slik at denne kategorien medarbeidere ofte anser seg selv som de egentlige lederne i virksomheten og at det tradisjonelle hierarkiet er snudd på hodet (Kirkhaug, 2019). Vi finner det interessant å se dette i sammenheng med eksempler fra resultatene, som indikerer sterk grad av demokratiserte beslutningsprosesser i Luftkapasiteter, og et reelt ønske fra lederen om grundig belysning av problemstillinger før en avgjørelse fattes. Dette ble blant annet uttrykt slik av en informant med lederansvar:

Poenget er at uansett hvem som kommer med en løsning, så legg den på bordet og så er det jo noen som har den smarteste løsningen og det er slettes ikke alltid meg. Det kan være hvem som helst, det kan være den ferskeste rookie eller den mest erfarne personen, men det som er viktig er at hvis du tror du har noe å komme med, så legg det på bordet.

Poenget understreker muligheten ledere har til å utnytte medarbeiderne i beslutningsprosesser. Sett i lys av Drønne og Keeping (2020) vil slik inkludering kunne bidra til å underbygge medarbeidernes motivasjon gjennom å bli sett, hørt og tatt hensyn til utover det å levere et faglig bidrag, og er noe vi kommer tilbake til senere.

Den andre spesifikke særegenheten vi ønsker å drøfte, og som vi mener å kunne ha innvirkning på ledelsesutøvelsen, er medarbeidernes engasjementsforhold til sin arbeidsplass både relatert til ansettelsesform og engasjement i jobben. Kirkhaug (2019) fremhever at opplevelsen av å ha et veldig trygt arbeidsforhold kan medføre redusert engasjement.

Luftkapasiteter er del av offentlig sektor, og nærmest samtlige medarbeiderne har fast ansettelse med en meget sterk jobbsikkerhet. Dette i seg selv taler for, tatt i betraktning synet til Kirkhaug (2019), at det foreligger en risiko for mindre engasjerte medarbeidere enn i tilsvarende sivile virksomheter. Slik det ble fremhevet av enkelte av informantene, som gjennomførte en sammenligning opp mot sivil luftfartsindustri, fremstod Luftkapasiteter å mangle noen drivkrefter blant de ansatte. For eksempel ble det trukket frem at virksomheten ikke var avhengige av økonomiske resultater. Etter vår oppfatning kan dette utgjøre en faktor, men hovedinntrykket er likevel at det i stort er et sterkt engasjement blant virksomhetens medarbeidere og ledere. Dette kan relateres til uttalelser om at medarbeiderne bidrar til å løse oppdrag for Forsvaret, og i så måte utfører sin del av et betydelig samfunnsoppdrag. Videre

vil de profesjonelle medarbeiderne ha et iboende ønske om videreutvikling både av seg selv og sitt fag (Kirkhaug, 2019). Vi mener at følgende utsagn underbygger dette:

Alle har lyst til å bidra med ett eller annet, føle at de gjør noe fornuftig.

5.1.4 Intern flyt og kommunikasjon

Vårt inntrykk er at det er stor enighet blant informantene om viktigheten av både prosessflyt og internkommunikasjon, men at det er stort rom for forbedringer av disse i Luftkapasiteter. Imidlertid er det uenighet om hvorvidt det i dag fungerer på et akseptabelt nivå eller ikke. Vi ønsker å belyse begge standpunktene og vil først diskutere årsaker til at det potensielt ikke fungerer godt nok.

Det første poenget er knyttet til luftfartens høye krav til sikkerhet; tidligere beskrevet som luftdyktighet. NML har, som nevnt innledningsvis, ansvaret for å utgi godkjenninger av for eksempel CAMO og TA, slik at disse kan ivareta sine respektive ansvarsområder. For at NML skal kunne opprettholde tilstrekkelig uavhengighet og integritet må det etableres en viss distanse til resterende avdelinger i Luftkapasiteter. En av informantene beskriver denne avstanden, som en naturlig konsekvens av EMAR, på følgende måte:

De rollene EMAR legger opp til gjør at skottene kanskje blir litte granne tjukkere. Den er på en måte logisk, opp mot myndigheten, at det skal være et litt større eller tjukkere skott.

Denne avstanden vil, etter vårt syn, naturlig nok ikke være gunstig for intern kommunikasjon i virksomheten. Dersom vi ser dette opp mot teoriene til Jacobsen og Thorsvik (2019), kan en slik distanse bidra til svekket måloppnåelse for virksomheten, samt resultere i medarbeidere som er frustrerte eller demotiverte. Etter vår oppfatning er det tydelig frustrasjon blant enkelte av informantene relatert til kommunikasjonen i Luftkapasiteter.

Innen sivil luftfart har luftdyktighetsmyndigheten ingen organisatorisk kobling til de ulike flyselskapene. NML derimot er en vital brikke i driften av Forsvarets fly og er samtidig en integrert del av Luftkapasiteters organisasjon. Siden NML utgjør en premissgiver for Luftkapasiteters leveranser til Forsvaret er det, etter vårt syn, imidlertid ikke bare viktig med tydelige kommunikasjonslinjer og god prosessflyt. Disse må i tillegg være effektive for ikke å påføre Forsvaret operative konsekvenser. I denne sammenheng oppfatter vi at medarbeidernes oppriktige ønske om å bidra til å løse Forsvarets oppgaver, er en betydelig medvirkende årsak

til mange oppfatninger om at internkommunikasjon og prosessflyt ikke er på et akseptabelt nivå i dag.

Et annet poeng som kan påvirke de virksomhetsinterne prosessene negativt er arven fra gammel innretning, både organisatorisk og regelverksmessig. Dersom individer eller enheter henger igjen i gammel måte å jobbe på vil dette kunne bidra til å undergrave ny innretning, herunder de nye rutine og kommunikasjonslinjene. Vi har ikke belegg for å hevde at det er slik, men flere informanter gav et overordnet inntrykk av at mange elementer “*var bedre før*”. Dette ble for eksempel uttrykt slik:

Veldig mange har fortsatt med det de jobbet med før vi omstilte og bare tatt med seg oppgavene inn i ny organisering. “Jaja, jeg gjør nå det jeg alltid har gjort”.

Dette vil, etter vårt syn, kunne påvirke virksomheten gjennom redusert anvendelsen av de formelle kommunikasjonskanalene, både vertikalt og horisontalt, som beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2019). Samtidig vil det kunne forsterke utnyttelsen av de uformelle kanalene. Vi antar imidlertid at medarbeidere som fremdeles jobber etter gamle rutiner, gjør dette på bakgrunn av at dette er metoder de anser å fungere, og i så måte kan bidra til å løse en konkret oppgave eller utfordring til det beste for Forsvaret.

På den andre siden finnes det også eksempler på oppfatninger om at kommunikasjonen fungerer på et akseptabelt nivå. Imidlertid ble det påpekt flere ganger at kommunikasjonen foregår på tross av organisering, med bakgrunn i de personlige relasjonene mellom medarbeidere og ledere i de ulike avdelingene. Vi finner det nærliggende å se dette i sammenheng med det Jacobsen og Thorsvik (2019) beskriver om horisontal kommunikasjon. Resultatene indikerer at de fleste informanter erfarer kommunikasjonsutfordringer på tvers av, fremfor internt i, avdelingene. Dette mener vi i så måte henger godt sammen med skillet i mengden av kommunikasjon på tvers av enheter kontra internt, hvor sistnevnte er klart størst (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Vår oppfatning underbygges videre gjennom følgende utsagn om kommunikasjon:

Den flyter godt der man kjenner folk fra før. Så det er personavhengig kommunikasjon mer enn en strategi og et system for god kommunikasjon.

Vi oppfatter det sannsynlig at dette henger sammen med hvordan organisering og personellfordelingen var tidligere. Det kan virke som at saksbehandlere som kjenner hverandre, på tvers av enheter, benytter sine relasjoner til å foreta nødvendig kommunikasjon,

noe vi mener kan finne støtte hos Jacobsen og Thorsvik (2019). I denne sammenheng mener vi det er rimelig å anta at dette kan forklare flere av tilfellene hvor kommunikasjonen anses som akseptabel i ny innretning. Dette oppfattes for øvrig også å være et interessant poeng i sammenheng med endringsledelse, som vi kommer tilbake til om litt.

Det at den interne prosessflyten og kommunikasjonen oppfattes som mangelfull blant flere av informantene bør, etter vårt syn, betraktes som et symptom ledelsen bør vurdere for å avdekke selve problemet. Slik det oppfattes å fungere per nå ligger det et stort potensial innen intern kommunikasjon, hvor det i større grad bør tas sikte på å utnytte funksjoner som styring, koordinering og kontroll, samt gi medarbeiderne gode beslutningsgrunnlag i sine daglige gjøremål som videre kan motvirke frustrasjon og demotivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Luftkapasiteter har gjennomgått en større organisatorisk endring og i tillegg til behov for styring og koordinering, vil det etter vårt syn være nødvendig å bygge den nye virksomheten gjennom sammenkobling av de ulike avdelingene og personellet. For personellet vil relasjonsbygging internt i avdelinger, men også på tvers av disse, være helt sentralt og anses av oss som en suksessfaktor. Sett i et endringsteoretisk perspektiv vil dette kunne betraktes i sammenheng med Kotter (2012) sitt 8. steg i en endringsprosess, som handler om å forankre den gjennomførte endringen i organisasjonen. For å få til dette mener vi kommunikasjon utgjør et helt sentralt element.

5.1.5 Organisering, prosesser og prosedyrer

Innledningsvis i dette underkapittelet vil vi rette diskusjonens fokus mot selve organiseringen av Luftkapasiteter. Utgangspunktet for dette vil være tematikk, både fra presentasjonen i innledningen og naturligvis fra resultatene. Vi mener det er grunnlag for å hevde at Luftkapasiteter kan betraktes som en kombinasjon av Mintzberg (1983) sin beskrivelse av maskinbyråkrati og profesjonelt byråkrati. Begrunnelsen for å hevde dette er kombinasjonen av at Luftkapasiteter er en offentlig organisasjon med sterke militære røtter og således i stor grad hierarkisk oppbygd, men hvor et flertall av medarbeiderne samtidig anses som profesjonelle. Luftkapasiteter er videre preget av relativt rigide rutiner, og har ifølge resultatene utfordringer knyttet til endringer, noe som samsvarer godt med begge de aktuelle byråkratibeskrivelsene (Mintzberg, 1983). Hierarkiske organisasjoner er for øvrig ikke et ideelt utgangspunkt for positivt lederskap ifølge Johannessen og Olsen (2008).

Den hierarkiske organisasjonsformen finner vi videre interessant å betrakte nærmere i lys av Kirkhaug (2019) sine uttalelser relatert til profesjonelle medarbeideres krav til ledelse. Dette

omtales av Kirkhaug (2019) som omvendte hierarkier, eller pyramider. Etter vårt syn kan ikke Luftkapasiteter per i dag betraktes i henhold til dette, og det er ikke nærliggende å tro at det vil gå i den retningen på sikt heller. Snarere er det nærliggende å se til Karp (2022), som fremhever at det fremfor alt kan være nødvendig at pyramidene ristes litt. Dette kommer vi ytterligere tilbake til i forskningsspørsmål 3, men det har også relevans i sammenheng med denne diskusjonen.

Etter vårt syn blir det interessante spørsmålet derfor hvordan det kan ha seg at de profesjonelle medarbeiderne i Luftkapasiteter, ikke i større grad krever at hierarkiet roteres. Vi mener det er rimelig å anta at de profesjonelle medarbeiderne, også omtalt som *cosmopolitans* som er lite knyttet til organisasjon (Kirkhaug, 2019), ikke er fullt så frie i Luftkapasiteter. Vi opplever at dette balanseres ved at en stor andel av de samme medarbeidere har militær bakgrunn og utdanning, og slik sett også kan anses som *locals*, med sterkere knytning til organisasjonen (Kirkhaug, 2019). Den militære bakgrunnen vil, etter vårt syn, også medføre større forståelse og aksept for å følge beslutninger, selv om de ikke nødvendigvis alltid oppleves som positive.

Et annet relevant element knyttet til organisering, som vi så vidt har vært innoom tidligere, er organisasjonsstørrelse. Det er tydelig av resultatene at det er en bekymring blant de fleste informantene knyttet til størrelsen på fagmiljøene. Dette leder oss inn på en diskusjon av hvordan Luftkapasiteter sine enhetsstørrelser påvirker ledelse. Selv om Luftkapasiteter, etter vårt syn, kan betegnes som forholdsvis stor, er de organisatoriske enhetene i all hovedsak relativt små. Hver leder har sjeldent mer enn 15 personer direkte underlagt seg, eller i sitt *kontrollspenn*, som Kirkhaug (2019) betegner det. Basert på dette alene skulle det tilsi at det er gode muligheter for å utvikle sterke relasjoner, basert på tillit mellom leder og medarbeider (Kirkhaug, 2019). Dette danner også et godt grunnlag for å bygge team, og kan i så måte bidra til god lagfølelse innad i enhetene og styrke intern samhandling gjennom ekte relasjoner mellom medarbeiderne (Spurkeland, 2012). Det som imidlertid kan være mindre gunstig i små enheter er at de gode relasjonene kan gjøre det utfordrende for ledere å fatte mindre populære beslutninger (Kirkhaug, 2019), noe som blant annet kan medføre redusert måloppnåelse.

Som vi har vært inne på tidligere virker det for oss som at den organisatoriske endringen fremdeles påvirker virksomheten og følgelig legger premisser for utøvelse av ledelse. Med tanke på avgrensningen til denne avhandlingen er det utfordrende å trekke et klart skille

mellom hvilke effekter som utelukkende henger sammen med dagens organisatoriske innretning og hvilke som er til stede som en konsekvens av selve endringsprosessen. Vi mener for øvrig at påvirkningen uansett vil være interessant og relevant uavhengig av årsak.

Kotter (2012) sitt 1. steg for en suksessfull endringsprosess handler om behovet for å tydeliggjøre nødvendigheten for dem som skal delta i, eller forholde seg til, endringen. Dette gjøres best, gjennom forklaring av behov eller utfordringer, får medarbeiderne til selv å ønske endringen gjennomført (Kotter, 2012). Basert på utsagn fra flere av informantene kan det synes som om dette steget ikke i tilstrekkelig grad var suksessfullt gjennomført. Dette oppfattes fra vår side å være relatert til to hovedårsaker.

For det første er det en bred oppfatning blant informantene om at EMAR ikke dikterer organisatoriske endringer av det omfanget som ble gjennomført i Luftkapasiteter. Dette poenget og den uttrykte oppfatningen om svak synlighet av nødvendigheten for organisatorisk endring, fremkommer i følgende utsagn:

Det som er litt synd er at EMAR bare er et kravsett for luftdyktighet, det stiller ikke noen krav til organisasjonen. [...] du er ikke nødt til å gjøre det som vi gjorde her. [...] Og vi hadde heller ikke noe veldig god plan innledningsvis for hva den naturlige rekkefølgen på det som skulle utvikles og iverksettes var. [...] Det var heller ikke veldig tydelig hva vi skulle oppnå med omstillingen, hvilket problem, hva skulle vi rette opp i, hva var det som ikke fungerte? Det fikk vi aldri noe svar på.

For det andre er resultatene tydelige på at overgangen til EMAR ikke er ferdigstilt, noe som etter vår oppfatning fortløpende vil ha en innvirkning på utøvelse av ledelse. Dette fordi det fra ledelsens side fremdeles bør være en bevissthet rundt at det foregår endringer i stor utstrekning i virksomheten. Nettopp det at den overordnede organisatoriske innretningen er fullført kan, slik vi ser det, medføre redusert oppmerksomhet på at det fremdeles foregår betydelige endringsprosesser som kan være mindre synlige. Følgende sitat indikerer at regelverksovergangen får mindre fokus enn organisasjonsendringen:

Det å implementere betyr ikke å putte et organisasjonskart foran folk, det er jo da implementeringen starter. Det tar jo to år før man liksom er på plass, men "vi har innført EMAR" sier de når modellen er på plass. Det har vi da faktisk ikke gjort i det hele tatt. Vi har startet på innføring av EMAR.

Endring, i form av overgang fra ett regelverk til et annet, bør etter vårt synt anses som en hvilken som helst endringsprosess hvor det følgelig kan være sterkt formålstjenlig å ha fokus på endringsledelse. For eksempel i henhold til teoriene som er skissert av Kotter (2012). Dette fokuset kan blant annet redusere frustrasjon blant medarbeiderne og synliggjøre at ledelsen fullt ut forstår hvordan endringen påvirker arbeidshverdagen for virksomhetens ansatte.

En annen faktor vi finner relevant å diskutere er prosesser og prosedyrer, eller rutiner, som en grunnleggende faktor i innretningen av virksomheten. Dette ble så vidt diskutert i foregående underkapittel, og vil senere også belyses i forbindelse med standardisering og regulering, samt autonomi og selvorganisering. Kombinasjonen av en rekke faktorer taler for at det både vil være formålstjenlig og nødvendig med et tydelig sett rutiner. For det første kommer ivaretagelsen av luftdyktighet; altså sikkerheten ved anvendelse av Luftforsvarets fly. Som presisert av en informant om den nyeste generasjonen jagerfly:

Man kan ikke drifte F-35 etter hukommelsen, det går ikke.

Dernest har vi virksomhetens organisatoriske oppbygning i form av en kombinasjon av maskinelt og profesjonelt byråkrati (Mintzberg, 1983) som begge etterspør rutiner. Videre taler også Luftkapasiteters totale størrelse, i kombinasjon med de organisatoriske enhetsstørrelsene, for tydelige rutiner (Kirkhaug, 2019). Til sist kommer momentet rundt medarbeidernes kompetansenivå og profesjonalisering (Kirkhaug, 2019).

Informantene understreker også behovet og forventingen til rutiner, samtidig som det fremkommer en oppfatning av at disse ikke i tilstrekkelig grad er på plass per i dag. Det at oppfatningen i utstrakt grad samsvarer på tvers av posisjon som saksbehandler eller leder markerer, etter vårt syn, et tydelig signal om behov for forbedring. Et nærliggende sted å begynne vil være oppdatering og utvikling av *styringssystemet*, som omtalt i følgende utsagn:

Det er ikke dynamisk nok det systemet. Og et symptom er at det ikke blir brukt.

Basert på vår opplevelse av at organisasjonen fremdeles befinner seg i en betydelig omstilling, og at gjeldende rutiner er for utydelige, tilsier det at ledelsen vil ha klare begrensninger med tanke på hvilket fokus som bør ligge til grunn for ledelsesutøvelsen. Det bør, etter vår oppfatning, etableres så gode rutiner at de profesjonelle medarbeiderne og lederne kan fokusere på oppgaveløsning fremfor usikkerhet knyttet til hvilke instanser og roller som skal involveres når. Det vil først være når disse grunnleggende elementene er på

plass vi mener at ledelsesfokuset kan rettes fullt ut mot medarbeidernes utvikling og trivsel. Da vil man også i større grad kunne påstå å ha oppnådd bredere standardisering og regulering, noe vil rette fokuset mot i det påfølgende. På den positive siden er gode rutiner etterspurt av medarbeiderne, slik at dette trolig vil få god mottakelse. I tillegg bør de organisatoriske enhetens størrelse tjene som et godt fundament for relasjonsledelse.

5.1.6 Standardisering og regulering

Resultatene indikerer, som allerede nevnt, at virksomhetens ansatte i stor grad er enige i beslutningen om å innrette seg etter EMAR. Det oppleves også å være utbredt enighet om at EMAR legger rammer med potensiale for å standardisere prosesser og ledelsesutøvelse, noe resultatene vitner om at de ansatte også stort sett er positive til. Vi sitter med inntrykk av at Luftkapasiteter likevel ikke har klart å utnytte potensialet til harmoniserte prosesser og ledelsesutøvelse som regelverket legger til rette for, noe vi mener er understøttet av gjentatte uttalelser. Nok en gang trekkes RAM frem som ikke er klart nok definerte.

Resultatene tyder på at nivå og enhetstilknytning kan spille inn på hvor godt man mener virksomheten har klart å standardisere prosesser. Dette kan henge sammen med, som tidligere belyst, synet på hvor langt man har kommet i innrettingen etter nytt regelverk varierer mellom de ulike organisasjonsenheter. Et annet aspekt som kan påvirke inntrykket fra de ulike nivåene kan knyttes til det Bandura (1997) argumenterer for i sin teori, om sammenheng mellom følelse av mestringsevne og kontroll. Kontroll blir beskrevet som et grunnleggende behov og en oppnåelse av kontroll som en sterk motivasjonsfaktor (Bandura, 1997).

På den andre siden skildrer uttalelser fra informanter med kortere erfaring en opplevelse av at regelverk og prosedyrer var vanskelige å forstå og noe diffuse tidligere. Etter vår oppfatning kan dette avhenge av flere forhold. Vi tolker også i dette tilfellet at det er en sammenheng mellom opplevelsen og kontrollfaktorer, hvor informantene som utgjør denne kategorien medarbeidere gir uttrykk for dårligere kontroll før man introduserte et standardisert regelverk i virksomheten. Samtidig tolker vi resultatene til at det i flere tilfeller, også blant ledere, er en oppfatning av økt kontroll ved at forståelsen av egen rolle og eget ansvarsområde er blitt klarere som et resultat av EMAR.

Skal man basere hypotesen vedrørende opplevelse av kontroll på Bandura (1997) sine uttalelser, vil et spørsmål som presser seg frem være hva som skiller det øvre ledersjiktet fra mellomledernivået og brorparten av saksbehandlerne. Slik vi anser nivåinndelingen i Luftkapasiteter, vil det være snakk om det Jacobsen og Thorsvik (2007) kategoriserer som det

institusjonelle nivået på den ene siden og *det administrative* og *det operative nivået* på den andre. Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til at nærheten til ansatte og hvor kjerneaktivitetene utføres vil reduseres jo høyere opp i hierarkiet man er, og at denne avstanden ofte forsterkes i større organisasjoner. Nærhetsbegrepet tolkes, etter vårt syn, også å være gjeldende i form av kommunikasjonslinjer. Vi har allerede vist til at resultatene indikerer at et flertall mener det er for dårlig tilrettelagt systematikk for kommunikasjon i Luftkapasiteter. De fleste utfordringene virker å ligge i det Jacobsen og Thorsvik (2019) omtaler som den *horisontale kommunikasjonen*, eller kommunikasjonen på tvers av ulike enheter, men det fremkommer også utfordringer i den *vertikale kommunikasjonen*, spesielt relatert til kommunikasjon av målsetninger.

Resultatene synliggjør på den andre siden uttalte opplevelser av at den *vertikale kommunikasjonen* (Jacobsen & Thorsvik, 2019) har blitt bedre, i det minste nedenfra og opp i hierarkiet. Dette kan, slik vi ser det, være en mulig forklaring på hypotesen om at høyere ledelse oppfatter å ha mer kontroll enn tidligere. Det forklarer likevel ikke hvorfor resultatene viser til en forskjell i oppfatning mellom det høyere lederskapet på én side og mellomledere og erfarne saksbehandlere på den andre. Dette vil vi derfor diskutere ytterligere i forskningsspørsmål 3.

5.1.7 Økonomi

Økonomi var et stadig tilbakevendende tema under datainnsamlingen. Luftkapasiteters økonomiske situasjon på tidspunktet for datainnsamlingen ble av informantene fastslått å være anstrengt, og at det slik sett var ansett som en ugunstig tid for å måle temaet. Vi anerkjenner at gjeldende situasjon trolig medførte økt fokus på økonomi blant informantene, men mener fremdeles det fremkom relevante poeng som kan være nyttig å betrakte. Blant annet gjennom et veldig illustrerende sitat fra en av informantene med lederansvar. Dette gav uttrykk for at den anstrengte økonomien måtte erkjennes å innvirke på lederskapet, og hvordan dette nærmest kom som en overraskelse for vedkommende:

Jeg tror nesten ikke at jeg sier det selv, men jeg tror faktisk at økonomi er det som har mest effekt på selve lederskapet.

Økonomi vil også bli delvis omtalt i delkapittelet om trivsel og velvære. I dette underkapittelet ligger fokuset utelukkende på økonomiske forhold relatert til innretningen av virksomhet. Primært er dette sammenkoblet med ulike aspekter av hvordan Luftkapasiteter finansieres, og hvilke effekter det gir for utøvelse av ledelse.

I motsetning til privat sektor har ikke Luftkapasiteter, som en statlig virksomhet, noen inntekter fra omsetning av produkter eller tjenester. Årlig blir det tildelt en økonomisk ramme for driften som i prinsippet skal gjenspeile behovet relatert til oppdragene som skal løses. I motsatt tilfelle vil det, etter vårt syn, ikke være grunnlag for å løse oppdragene på tilstrekkelig måte. Resultatene synliggjorde at demotivasjon kunne forekomme som en følge av dårlig økonomi. Dette mener vi kan ses i sammenheng med Herzberg et al. (1993) sin definisjon av økonomi som en hygienefaktor; noe som må være på plass for å unngå misnøye og demotivasjon.

På den ene siden er vår oppfatning at medarbeiderne ikke har noen uttalt bekymring rundt hvorvidt de vil få utbetalt lønn, eller at de anser noen frykt for å miste jobben. For å sette dette i et relevant perspektiv kan det sammenlignes med privat sektor, hvor det spesielt i bedrifter som har økonomiske utfordringer, trolig vil være betydelig mindre opplevelse av jobbsikkerhet. Dette kan også ses i sammenheng med den økte tryggheten det sterke offentlige stillingsvernet gir, noe som poengteres av Kirkhaug (2019). På den andre siden finnes det, slik vi ser det, heller ingen betydelige økonomiske insentiver i virksomheten, uavhengig av hvorvidt de økonomiske rammene er gode eller ikke. Som poengtert av Jacobsen og Thorsvik (2019) finnes det mye forskning på den motiverende effekten av økonomiske incentiver. Det manglende handlingsrommet for økonomiske incentiver i Luftkapasiteter vil, etter vårt syn, styrke teorien om at økonomi må betraktes som en hygienefaktor (Herzberg et al., 1993). Det overstående impliserer etter vårt syn behov for sterkere involvering av ledere for å være støttende, forklarende og en innsats for å motvirke de uheldige effektene av den økonomiske situasjonen.

Et annet poeng i resultatene som indikerer en kilde til frustrasjon blant medarbeiderne er den tilsynelatende mangelen på samsvar mellom midler avsatt til henholdsvis investeringer og prosjektdrift. Det illustrerende eksempelet om hvordan et prosjekt i milliardklassen ikke hadde økonomi til å gjennomføre et ansett nødvendig møte, er tydelig i så måte. Vår oppfatning er imidlertid at ledere på alle nivå i Luftkapasiteter har begrenset mulighet til å påvirke økonomien utover å prioritere egen enhets tildelte midler. Et sitat som synliggjøre dette er:

Økonomi synes jeg er litt vanskeligere, for vi skal jo ikke tjene penger – vi får tildelt penger så den bare er der. Enten har vi penger eller så har vi ikke penger, og nå har vi ikke penger.

Dette er en tydelig oppfatning av mekanismene for Luftkapasiteters økonomitildeling. Samtidig understreker det, etter vårt syn, relevansen knyttet til oppfatningen om at måten en slik utfordring legges frem på vil kunne ha stor innvirkning på hvordan medarbeiderne opplever den økonomiske situasjonen. Vi finner det videre naturlig å betrakte dette sammen med det Shockley-Zalabak et al. (2010) skriver om åpenhet og nødvendigheten av autentiske forklaringer av utfordringene fra ledelsen. Poenget hos Shockley-Zalabak et al. (2010) er at åpenheten bidrar til å bygge tillit, og vi mener det samtidig kan bidra til redusert misnøye som følge av de økonomiske utfordringene.

5.2 Hvordan påvirker ledelsesutøvelsen medarbeidernes velvære?

I sammenheng med dette forskningsspørsmålet fokuseres diskusjonen på trivsel og velvære som et resultat av den utøvde ledelsen. Det fremkom resultater som ledelsen i Luftkapasiteter har direkte innflytelse på, men også momenter de i beste fall har en indirekte innvirkning på. Det siste dreier seg først og fremst om elementer som er politisk styrt og slik sett må søkes påvirket utenfor selve virksomheten. Disse elementene kan etter vår oppfatning likevel ha innvirkning på medarbeidernes trivsel og har derfor fått plass i diskusjonen.

5.2.1 Trivsel

Direkte relatert til trivsel finner vi det relevant å diskutere koblingen til informantenes oppfatning av samarbeid med kollegaer og andre enheter som motiverende. Etter vår oppfatning relateres dette til ledelse ved at denne i stor grad kan bidra å legge til rette for samarbeid. Dette samsvarer godt med det Seligman (2011) legger frem om at det som oftest er sammen med andre en finner de positive emosjonene. Gjennom samarbeidet vil relasjoner mellom kollegaer kunne utvikles, og ifølge Drønne og Keeping (2020) kan dette bidra til både glede og trivsel. Vi anerkjenner at det ikke nødvendigvis er slik at alle medarbeidere har lik opplevelse av hvorvidt samarbeidet fungerer, men disse individuelle forskjellene kommer vi tilbake til senere. Imidlertid er vår oppfatning at det ikke er entydig hvorvidt ledelsen bevisst har lagt til rette for samarbeid, eller om de nevnte uklarhetene innen RAM og rutiner, åpner for dette.

Innen ledelse av profesjonelle er det sentralt med tilrettelegging gjennom målsetninger, lover og regler (Kirkhaug, 2019). Dette øker etter vårt syn relevansen av informantenes grunnleggende forventning om tydelighet innen disse faktorene. Det er derfor nærliggende å hevde at uklarheter innen RAM og rutiner får innvirkning på medarbeidernes trivsel, i kraft av å skape forvirring og usikkerhet. Følgelig bør ledeshåndtering av denne utfordringen, etter

vårt syn, ha et betydelig fokus. Når det er sagt, oppfattet vi ikke noen misnøye relatert til hvordan nærmeste ledelse har håndtert dette fra informantene. Dette taler etter vårt syn for at hele virksomhetens kompleksitet i overgang mellom organiseringsform og regelverk er den reelle utfordringen. Dette er allerede belyst og vil ikke behandles nærmere i denne sammenheng.

I sammenheng med trivsel finner vi det også relevant å diskutere det som ble trukket frem som positivt angående enkelte posisjoner i Luftkapasiteter som har fått redusert ansvarsbelastning som følge av innrettingen etter EMAR. Begrunnelsen for denne oppfatningen er, slik vi ser det, knyttet til at det formelt sett legges opp til tydelighet i fordeling av ansvar. På sin side kan dette redusere arbeidsrelatert stress hos de som tidligere innehadde høy ansvarsbelastning. Dersom denne effekten lå som en del av motivet bak ny innretning, anser vi det som et ledelsestiltak som kan være i tråd med Adriaenssen et al. (2017) sitt syn på at positivt lederskap må ha intensjon om å legge til rette for velvære. Imidlertid taler oppfatningen om utydelighet i hvorfor betydelige organisasjonsendringer var nødvendig for at endringsviktigheten ikke var kommunisert godt nok fra ledelsen, slik Kotter (2012) sitt 1. steg omhandler.

Trivsel kan også knyttes til forhold som omgivelser, fasiliteter samt verktøy til å utøve arbeidsoppgavene på en god måte, spesielt om man tar Herzberg et al. (1993) sin hygienefaktor knyttet til arbeidsforhold i betraktning. Vi vil hevde at hyggelige omgivelser og tilstrekkelige fasiliteter og verktøy slik sett kan betraktes som forutsetninger for å unngå misnøye, og følgelig redusert trivsel, blant medarbeiderne. Relatert til omgivelsene oppfatter vi informantene å kommunisere at fasaden ser fin ut, men at det er mindre fint på innsiden. I så måte kan det hevdes å påvirke trivselen både på en positiv og negativ måte. Utdaterte kontor- og møteromsfasiliteter ble trukket frem blant flere av informantene. Dette sitatet underbygger vår oppfatning:

Det er fine arealer her, også kan man jo si hva man vil om bygningsmassen, men man kan si at det er positivt at den er historisk, men der stopper det kanskje.

Fra et ledelsesperspektiv må disse utfordringen håndteres gjennom ulike kanaler og virkemidler avhengig av hvilke instanser som er involvert. Informantene var klare på at det var betydelig rom for forbedring, men det er vanskelig å si om situasjonen skyldes at ledelsen ikke har hatt fokus på dette, eller om en beslutning fra 2016 om nedleggelse av Kjeller base (Prop. 151 S (2015–2016)) har bidratt til å sette en stopper for oppgraderinger utover det som

er strengt nødvendig. Vi mener likevel dette var en relevant faktor å diskutere i kraft av å være en hygienefaktor (Herzberg et al., 1993).

Noe som i større grad kan styres av Luftkapasiteter er kontor- og møteromsutstyr, samt generelle verktøy for utførelse av arbeidsoppgaver. Vår antagelse i denne sammenheng er at de siste års økonomiske rammer ikke har lagt til rette for at disse har vært mulig å forbedre. Tilgang på oppdatert utstyr kan betraktes som en effekt av utført ledelse og som en konsekvens av tøffe økonomiske prioriteringer. Summen av ledelsesutøvelsens effekter for de nevnte hygienefaktorene, om enn med veldig krevende forutsetninger, oppfattes av oss til å ha en negativ innvirkning på medarbeidernes trivsel.

Nå vil fokuset rettes mot to konkrete momenter som kan påvirke trivsel og som vi mener enten kan styres fra *det administrative og det institusjonelle nivået* (Jacobsen & Thorsvik, 2007) eller beror på at Luftkapasiteter også må kunne anses som en militær virksomhet.

Resultatene indikerer at muligheten til å trene i arbeidstiden oppleves som et gode og bidragsyter til trivsel. Eksistensen av ordningen styres av etatsledelsen, og vil ikke behandles ytterligere av oss. Imidlertid er aspektet knyttet til den reelle muligheten til å trene noe som ofte styres av mellomlederne i Luftkapasiteter. Det er nemlig en forutsetning at tjenesten tillater det, og etter vårt syn er det opp til nærmeste leder å tilrettelegge slik at ansatte gis en reell mulighet til å få trent. Dette vil vi hevde å være spesielt viktig blant annet for å klare hodet i travle perioder og når stressnivået er høyt. For ytterligere å underbygge vår oppfatning viser vi til Justesen (2015) som gjennom sin forskning har vist at trening i arbeidstiden kan ha signifikant helseeffekt for den enkelte medarbeider, i tillegg til å bidra til økt produktivitet og redusert korttids sykefravær. I undersøkelsen ble sistnevnte redusert med omtrent 50% for gruppen som ble tilbudt trening i arbeidstiden. Dette impliserer at et slikt tilbud bidrar til en helhetlig positiv effekt for medarbeiderne, med tilhørende gunstig innvirkning på trivsel og følgelig velvære. Denne tilnærmingen samsvarer også sterkt med et positivt lederskap og fokuset på hele mennesket (Johannessen & Olsen, 2008).

Det andre momentet er balanse mellom jobb og fritid. I denne sammenheng er det to relevante aspekter. Det første kan etter vår mening knyttes direkte til ledelsesutøvelsen og handler om medarbeidernes mulighet for å benytte fleksibel arbeidstid samt styre egen ferie. Vår tolkning av resultatene tilsier at fleksitid og ferie i stor grad kan styres av den enkelte medarbeider, noe vi anser som positivt for medarbeidernes trivsel. Det andre aspektet er knyttet til det faktum at Luftkapasiteter er en militær virksomhet, noe som setter visse begrensninger for ledelsens

mulighet til å styre akkurat som de vil. Tilsynelatende gjør dette det lettere å skille jobb og fritid. Vår tolkning er at dette handler om at deler av arbeidsomfanget foregår på skjærmede datasystemer og at enkelte andre relevante virkemidler kun er tilgjengelig på det fysiske arbeidsstedet. Til tross for at det er lite ledelsen kan gjøre for å påvirke dette, mener vi det likevel kan bidra til klarere skille mellom jobb og fritid, samt være bidragsyter til trivsel. Følgelig bør lederne ha et bevisst forhold til dette.

Vi anerkjenner at hva som utgjør en passende balanse mellom jobb og fritid er noe den enkelte medarbeider selv må føle på. Likevel mener vi at et balansert forhold mellom jobb og fritid utvilsomt er bra for både helse og trivsel, og for å kunne oppleve det gode liv og det gode arbeidsliv, slik Adriaenssen et al. (2017) beskriver. Vi mener dette også støttes av annen litteratur. For eksempel hos Kelliher et al. (2019), som påpeker behovet for helhetlig tilnærming som i større grad tar hensyn til samfunnets utvikling, hvordan ny teknologi påvirker både jobb og fritid, samt hvordan nye ansettelsesformer påvirker virksomheter.

Avslutningsvis vil vi rette fokuset mot pandemiens innvirkning på trivsel i Luftkapasiteter, som også fremkom i resultatene. På den ene siden satt pandemien en effektiv stopper for reising og normalt liv for hele verden, noe som åpenbart ikke er relatert til ledelsesutøvelsen i Luftkapasiteter eller FMA. På den andre siden tyder informantenes utsagn på at den økonomiske situasjonen i mange tilfeller er direkte påvirket av pandemien. Etter vårt syn er dette et relevant poeng, uten at vi finner belegg for å hevde at dette i realiteten har vært ledelsesstyrt av Luftkapasiteter. Imidlertid bør det, etter vårt syn, rettes fokus på kompensierende tiltak i tiden fremover. Dette handler, slik vi ser det, om noe vi allerede har diskutert; at medarbeiderne må oppleve mening med det de gjør, de må bli sett og det må legges til rette for utvikling i tråd med det Spurkeland (2017) betegner relasjonsledelse å handle om. Dette kommer vi ytterligere inn på senere.

5.2.2 Styrker

Relatert til anvendelse av medarbeidernes styrker styrer resultatene diskusjonen inn på to spor. På den ene siden fremkommer det at flere informanter, spesielt i lederposisjon, har et fokus på medarbeidernes styrker og utvikling. Dette vil etter vårt syn, og som allerede belyst i litteraturen, bidra svært positivt til trivsel og velvære (Adriaenssen et al., 2017). Vi velger imidlertid kun å stadfeste at det helt klart finnes positive resultater innen ledelsens tilrettelegging for trivsel gjennom anvendelse av medarbeidernes styrker. Dette vil likevel ikke utbroderes ytterligere. Bakgrunnen for dette valget er informantenes delte meninger

relatert til hvorvidt ens styrker ble anvendt, og vi finner det mest relevant å diskutere mangel på slik anvendelse.

For på den andre siden var det flere informanter som ikke opplevde at deres sterke sider ble benyttet. Vår oppfatning er at dette overordnet var knyttet til to årsaker. Den ene var et inntrykk av at lederen ikke kjente godt nok til informantens sterke sider og den andre årsaken var opplevelsen av at ledelsen valgte å se bort fra de sterke sidene. Begge disse mulige årsakene er ugunstige generelt, men spesielt relatert til trivsel. Vi vil diskutere begge deler i noe mer detalj.

Ledelsens manglende kjennskap til medarbeidernes sterke sider ble koblet med at det var utfordrende å ha tilstrekkelig oversikt grunnet dagens brede teknologiportefølje. Dette har vi tidligere diskutert i lys av Kirkhaug (2019), men velger likevel å nevne det på nytt i denne sammenheng. Denne manglende kjennskapen blir, etter vår oppfatning, likevel kompensert gjennom den lave graden av styring og at medarbeiderne selv valgte å arbeide med noe de synes var interessant og som de var gode til. Dette ble igjen trukket frem i forbindelse med deres uttalelser knyttet til trivsel på arbeidsplassen. Informantene uttrykte opplevelsen av stor frihet til å gjøre det de helst ville, noe vi mener bør ses i lys av Adriaenssen et al. (2017) sine teorier knyttet til grunnlaget for trivsel.

Enkelte av informantene uttrykte en opplevelse av at deres sterke sider, og også erfaring, bevisst ble sett bort fra. Dette er etter vårt syn svært uheldig på to måter. Først og fremst er det uheldig for medarbeideren som ikke opplever å få utnyttet sine styrker, men det er også ugunstig for virksomheten som ikke får utnyttet en ansatts fulle potensial (Adriaenssen et al., 2017).

Etter vår mening har utnyttelsen av sterke sider overordnet en avhengighet til relasjoner og hvor godt lederen kjenner sine medarbeidere. For begge de belyste årsakene, spesielt dersom anvendelsen bevisst blir valgt bort av leder, er det etter vår oppfatning uttrykt mangel på den relasjonelle tilliten, som beskrevet av Kirkhaug (2019). Genuine relasjoners viktighet for å skape trivsel (Drønnen & Keeping, 2020) er allerede belyst, men i denne sammenheng også avgjørende for å lykkes med å anvende medarbeidernes sterke sider.

Et sitat som imidlertid underbygger at det finnes en bevissthet blant lederne, og som synliggjør utvikling av medarbeiderne basert på relasjoner og anvendelse av styrker, i tråd med Spurkeland (2017), og opplevd flyt, som beskrevet av Csikszentmihalyi (2013), er følgende:

En leder som klarer å prate passe mengder mellom skit og arbeid. Som også klarer å få deg til å utvikle deg til å bli en bedre versjon av deg selv. Uten at det føles som tvang eller krav.

I Luftkapasiteter ser det i våre øyne ut som anvendelsen av medarbeidernes styrker har påvirket trivsel til dels positivt, men også negativt.

5.2.3 Se og bli sett, lytt og bli lyttet til

En av de viktigste faktorene for en leder er, ifølge Adriaenssen et al. (2017), å se sine medarbeidere, noe som utgjør en motivasjonsfaktor. Resultatene viste en bred oppfatning om at ledelsen i all hovedsak hadde en “*genuin omsorg*” og fokus på medarbeidernes “*well-being*”, og at alle i stort følte seg sett av sin leder. Dette sammenfaller i stor grad med det Spurkeland (2017) omtaler som sentralt innen relasjonsledelse. Relasjoner er naturligvis i sentrum av dette lederskapet, og vi anser dataene til å uttrykke at forholdene i Luftkapasiteter er et meget godt utgangspunkt for å legge til rette for glede og trivsel, nettopp gjennom relasjoner (Drønnen & Keeping, 2020). Dette blant annet på grunn av informantenes uttrykte ønske om at lederne skal knytte seg tettere på medarbeiderne, og behov for å føle omsorg fra sin leder.

De nevnte relasjonene vil også ha direkte innvirkning på den relasjonelle tilliten mellom leder og medarbeider, som vi har vært inne på flere ganger, og legge til rette for anerkjennelse av arbeidet som utføres. Anerkjennelse fremstår som særdeles viktig, og det er ifølge Drønnen og Keeping (2020) hele dobbelt så stor sannsynlighet for at medarbeidere som ikke opplever å bli verdsatt slutter innen ett år.

Flere av informantene beskriver behovet for anvendelse av både humor og medfølelse i samspillet mellom leder og medarbeider, og dette ser vi direkte relatert til det å bygge relasjoner. Spurkeland (2017) angir lederen som spesielt ansvarlig for at humor inngår i arbeidsmiljøet, noe resultatene tyder på å forekomme i Luftkapasiteter. Humor er poengtert av Spurkeland (2012) å kunne bidra til positive følelser, som igjen inngår i Seligman (2011) sin beskrivelse av velvære. Dette kommer, etter vår oppfatning, tydelig frem i følgende sitat:

La oss si at jeg sitter ned med medarbeidere og prater skit og ler og har det artig, genuint at vi koser oss sammen, det gir meg gode vibrasjoner. Da kjenner jeg at jeg lager et fellesskap.

Etter vår oppfatning, og eksplisitt poengtert som en forutsetning av enkelte av informantene, ligger at når man som leder skal lytte, må man faktisk også være mentalt til stede i samtalen. Følgende ble sagt om nettopp dette:

Du må høre hva folk sier og ikke bare at de snakker.

Dette vil videre være nødvendig for å kunne gi en troverdig respons på det som blir sagt, og i tillegg utvise forståelse og anerkjennelse (Drønne & Keeping, 2020). Spesielt i de tilfellene hvor en medarbeider betror seg til sin leder eller snakker om noe som ikke er hyggelig blir dette viktig, etter vår oppfatning. Dersom det ikke foreligger troverdig respons som viser at lederen har fått med seg budskapet, er vår antagelse at det vil resultere i redusert relasjonell tillit, da den ene parten (lederen) på sett og vis ikke innfrir forventningene fra medarbeideren (Kirkhaug, 2019). Samtidig antar vi dette å resultere i at medarbeiderne gradvis vil tone ned dialog med og inkludering av lederen, noe som videre vil gå utover relasjonen fordi begge parter ikke lenger oppfatter tilliten som likeverdig (Spurkeland, 2012). Basert på datainnsamlingen er vårt inntrykk at det hos ledelsen i Luftkapasiteter er fokus på å se sine medarbeidere.

Det å bli sett og hørt handler, ifølge Drønne og Keeping (2020), om å bli verdsatt. Vi vil driste oss til å sette dette i sammenheng med det resultatene viste oss om det å bli sett, lyttet til, men ikke få gjennomslag for sitt syn og likevel føle seg verdsatt. Luftkapasiteter har, som tidligere omtalt, sterkt innslag av militære elementer i kombinasjon med å være en høyteknologibedrift. Dette skaper etter vårt syn en spenning mellom det at medarbeiderne må anses som profesjonelle og trolig vil kreve å bli lyttet til, og det militære elementet som handler om å akseptere og lojalt følge opp beslutninger, selv om man i utgangspunktet skulle være uenig. Inntrykket av at det er aksept for ikke å få gjennomslag for sine meninger, så lenge man blir lyttet til understøttes av følgende sitat:

Det å vise at du faktisk har hørt, og vurdert, og så konkretisere at “okay, jeg må enten velge A eller B. Du mener A, jeg mener B fordi vi vurderer kriteriene litt forskjellig underveis og siden dette er mitt valg, så blir dette B.” Da har man forhåpentligvis oppnådd en forståelse for hvorfor valget blir som det ble.

Det overstående er et praktisk eksempel på Shockley-Zalabak et al. (2010) sitt prinsipp om åpenhet og ærlighet for å utvikle tillit. I denne sammenheng mener vi det er nærliggende også å koble dette opp mot lojalitet. Det er etter vårt syn vesentlig at ledere forvalter denne lojaliteten på en god måte da det motsatte sannsynligvis vil kunne påvirke både tillit,

relasjoner, og ikke minst trivsel negativt. Flere informanter i lederposisjoner trakk frem viktigheten av lojalitet, men det er likevel noe uklart for oss hvor bevisst ledelsen har vært på hvordan denne faktoren kan ha innvirket på medarbeidernes trivsel.

5.2.4 Mål og mening

Mangel på mål og mening kan sammenlignes med det å være uten ærend, eller ærendsløs, og dette er noe samfunnet i lange tider har forsøkt å unngå. I en artikkel om bybranner i Norge i mellomalderen vises det til “Byloven” som sa at det var forbudt å “*ærendsløse gå omkring i andre folks gårder*” (Grieg, 1953, s. 8). Dette hang naturligvis sammen med ønsket om å unngå den uheldige effekten av brann generelt og bybrann spesielt. Vi oppfatter likevel at dette er et illustrerende eksempel som synliggjør at det sjelden kommer noe godt ut av å ikke ha mål og mening i det man driver med. Spesielt gjør dette seg gjeldende i lys av det å skulle kunne oppnå velvære, som beskrevet av Seligman (2011).

Ledelsens oppgave i så måte er å sørge for at medarbeiderne finner mening i de arbeidsoppgavene den enkelte har og får tildelt. Drønnen og Keeping (2020) forklarer at for å kjenne at jobben er meningsfull må den enkelte medarbeider ha opplevelsen av å få noe igjen for sin innsats. For eksempel ved at det skaper mening for noen andre. Nettopp dette finner vi igjen i resultatene, noe som indikerer at dette er en erkjennelse blant flere av informantene:

[...] det må bety noe. Det må bety noe for meg og for noen andre.

Hovedinntrykket fra datainnsamlingen var at de fleste informantene fant mening i arbeidet sitt, men i ulik grad. Meningsdannelsen hos informantene tolkes av oss til primært å være relatert til faktorer som går på utsiden av aktive grep, eller bevisste handlinger, fra ledelsen. Dette kommer trolig av at elementer som bidrar til å skape mening ofte kan henge sammen med overordnede og mer abstrakte fenomener, slik som FMA sitt samfunnsoppdrag. Men også dette vil i våre øyne kunne falle inn under Drønnen og Keeping (2020) sin oppfatning av det å finne mening i arbeidet.

På den ene siden viser det faktum at alle informantene har en oppfatning av at FMA sitt samfunnsoppdrag til en viss grad innvirker på egen motivasjon, en bevisst holdning til dette. Ingen av informantene uttalte at samfunnsoppdraget ble betraktet som den primære motivasjonsdriver. Likevel mener vi at samfunnsoppdraget kan, og bør, ses i sammenheng med medarbeidernes opplevelse av mening. Det virker imidlertid heller ikke som at samfunnsoppdraget er underlagt et bevisst fokus som potensiell meningsskapende effekt fra ledelsen i Luftkapasiteter.

Det som derimot synes å ha en signifikant betydning for opplevelsen av mening er dersom man kan relatere seg direkte til effekten av leveransene fra egen produksjon. Dette kom spesielt godt frem hos informanten som forklarte en betydelig økt ansvarsfølelse fordi personer hen kjente godt hadde behov for velfungerende utstyr til bruk i skarpe situasjoner. Vi mener at denne økte ansvarsfølelsen er tett koblet opp mot det å kjenne mening i jobbsammenheng, da det virket helt klart for denne informanten at det som ble levert hadde en stor betydning for mottakeren. Dette samsvarer godt med Drønnen og Keeping (2020) sin forklaring om at det er viktig å føle seg nyttig for å kjenne på meningsfullhet, og at det man gjør har en betydning for noen andre.

Imidlertid er vår oppfatning, som allerede nevnt, at mening i arbeidshverdagen ofte er noe som kan oppleves uavhengig av lederskapsutøvelsen, og oppleves utelukkende av medarbeiderne selv. I vår forståelse av Drønnen og Keeping (2020) kunne ledelsen, dersom det for eksempel hadde vært et dedikert fokus på samfunnsoppdraget kombinert med personlige opplevelser, vært et godt utgangspunkt for å bidra til økt meningsskapning hos medarbeiderne. Dette understøttes også av vår forståelse av Seligman (2011), som skriver at for å oppleve et meningsfullt liv må man være del av noe som er større enn seg selv.

Resultatene viser flere informanter som mente at styring av arbeid og prosesser, i form av en ledelsesfunksjon, kunne bidra til å skape mening. På den ene siden var det informanter i saksbehandlerstillinger som poengterte at gjennom sterkere styring kunne medarbeiderne få større forståelse av hva som var viktig for mottakeren av Luftkapasitetens leveranser. Det at dette synet kommer fra saksbehandlere mener vi kan relateres til at de er profesjonelle, som forklart av Kirkhaug (2019), og vil ha en iboende forventning om å forstå den dypere meningen. På den andre siden trakk informanter i ledelsesposisjon også frem muligheten for å bruke styring og virksomhetskjennskap til å bidra med å gi medarbeiderne en meningsfull arbeidsdag. I våre øyne vil dette kunne være høyst relevant fordi det uttrykker et fokus på det å skape mening, som igjen kan bidra til trivsel (Adriaenssen et al., 2017).

Resultatene indikerer, etter vår mening, imidlertid at ledelsen ikke har spesielt høyt fokus på å skape mening for medarbeiderne. Det eneste tydelige unntaket var dette som går på styring relatert til meningsskapning, som vi nettopp har diskutert. Når det er sagt fremkom det også i resultatkapittelet at det var en vesentlig andel av informantene som opplevde liten grad av styring. Slik sett finner vi det rimelig å hevde at opplevelsen hos medarbeiderne tilsynelatende

er nokså frikoblet fra ledelsens innsats, eller mangel på slik, for å bygge mening. Dette bør, etter vårt syn, anses som en styrke hos medarbeiderne.

I forlengelsen av det som er diskutert angående mening i medarbeidernes arbeidssituasjon, faller temaet målsetninger naturlig inn. Adriaenssen et al. (2017) kobler mening sammen med langsiktige mål og medarbeidernes motivasjon for å nå disse. Følgelig finner vi det naturlig å diskutere Luftkapasiteters målsetninger, nedbrytning av disse, samt hvordan medarbeiderne opplever dette.

Resultatene vitnet om to sentrale momenter relatert til målsetninger. Først og fremst oppfattet vi at de aller fleste medarbeidere ønsker å ha noe fornuftig å gjøre, og dette ble av informantene satt i sammenheng med målsetninger. Videre omhandlet det at FMA sine hovedmålsetninger ble oppfattet som vanskelig for medarbeiderne å få grep om. Begge de to momentene vil etter vårt syn fremstå som relevant å diskutere i lys av Adriaenssen et al. (2017). Følgende sitat uttrykker godt vår oppfattelse av informantenes syn på de overordnede målene:

Noen ganger blir det litt høytflygende målsettinger som gjerne kommer fra ledelsen litt oppover.

På samme måte som vi har antydnet tidligere, fremkommer det en klar todeling blant informantenes meninger knyttet til gammel og ny innretning. Så også i spørsmålet om i hvilken grad målsetningene til Luftkapasiteter er klart kommunisert fra ledelsens side, både tidligere og nå. Det er ikke klart for oss hvorvidt informantene som var mer positive til gammel innretnings ivaretagelse av mål, hadde denne oppfatningen basert på innarbeidet praksis og forventning, eller spesifikke grep fra daværende ledelse. Det er imidlertid nærliggende å tro at deler av forklaringen er relatert til det vi tidligere har omtalt som opplevd manglende forståelse for behovet av overgangen til EMAR, og måten dette ble gjennomført på. I alle tilfeller virker enigheten blant informantene angående viktigheten av tydelige mål å henge godt sammen med både det Adriaenssen et al. (2017) og Drønnen og Keeping (2020) sier om dette som et sentralt bidrag på veien mot mening og velvære.

Det påpekes av en av informantene at de overordnede målene må brytes ned i noe som er forståelig og kan bidra til å skape arbeidsglede for den enkelte, noe som er nært koblet til trivsel og det gode arbeidsliv (Adriaenssen et al., 2017). Dette anses av informanten, med rette slik vi ser det, som en forutsetning for meningsfulle arbeidsdager. Ledelsen i Luftkapasiteter har, etter vår oppfatning, imidlertid en solid utfordring med å skape disse

målsetningene. Når man jobber for best mulig flysikkerhet, samtidig som det tillater Luftforsvaret å løse sine oppdrag på en god måte, kan man stille det retoriske spørsmålet om hva Luftkapasiteter egentlig jobber for skal skje. Svaret på spørsmålet er, slik vi ser det: Ingenting. Ingen driftsforstyrrelser og ingen sikkerhetskritiske hendelser relater til flydriften. Kun at Luftforsvaret står fritt til å løse tildelte oppdrag på en effektiv måte. Dette i seg selv bør bidra til å skape mening, men det er ikke nødvendigvis lett for den enkelte saksbehandler å koble dette til egne arbeidsoppgaver og målsetninger.

Det at informantene uttrykker at de finner mening i arbeidet er, etter vårt syn og ifølge overstående diskusjon, ikke basert på målrettede tiltak fra ledelsen. Det er heller relatert til den enkelte medarbeiders oppfatning av hvorfor eget bidrag i arbeidshverdagen er viktig, noe som kan være basert på svært varierende grunnlag.

5.3 Hvordan oppfattes autonomi / selvorganisering, motivasjon, mestring, samhandling og tillit å utspille seg i Luftkapasiteter?

Vi har frem til nå sett på flere faktorer som innvirker på Luftkapasiteter og hvor ledelsen i mange tilfeller, kan utgjøre en betydelig forskjell. Vi ønsker videre å diskutere hvordan enkelte sentrale elementer som inngår i teorien om positiv psykologi og positivt lederskap oppfattes av medarbeidere og ledere til å utspille seg i Luftkapasiteter.

5.3.1 Autonomi og selvorganisering

I dette underkapittelet er fokuset rettet mot hvordan autonomi og selvorganisering oppleves i Luftkapasiteter. Når vi videre omtaler autonomi og selvorganisering, samt informantenes opplevelse av disse, snakker vi om disse fenomenene slik vi har beskrevet i litteraturkapittelet.

Vi oppfatter resultatene til å være tydelige på at det forekommer både autonomi og selvorganisering i Luftkapasiteter i dag. For oss indikerer imidlertid informantenes manglende bevissthet angående hvorvidt de snakket om autonomi eller selvorganisering, at dette ikke er en bevisst innretning som er kommunisert fra ledelsen. Vår tolkning av Karp (2022) tilsier at autonomi og selvorganisering, må være en helt bevisst strategi for å fungere optimalt. Følgelig er det en forutsetning at de ansatte er klar over at autonomi er virksomhetens innretning, slik at det blir i stand til å handle deretter.

Resultatene viste også at det på organisatorisk enhetsnivå forekom stor grad av selvorganisering, og at dette i ett tilfelle var relatert til manglende innarbeidelse av organisasjonsenheten i virksomhetens prosedyrer. Dette fremtvang en autonom handling hos

enheten, og er etter vårt syn også et eksempel på at autonomi og selvorganisering ikke alltid er et bevisst valg fra ledelsen. Imidlertid er det viktig å fremheve at opplevelsen av å være autonom eller selvorganiserende ikke er det samme som å være uavhengig (Adriaenssen et al., 2017). I Luftkapasiteter er alle medarbeiderne og enhetene, etter vårt syn, sentrale brikker for at helheten skal fungere, og vi anser det som vesentlig at samtlige enheter integreres fullverdig. Dette synet er også, slik vi ser det, i tråd med det Johannessen og Olsen (2008) beskriver som systemtenkning.

Etter at vi nå har drøftet at det oppleves autonomi og selvorganisering i Luftkapasiteter retter vi fokuset mot forutsetningene og premissene for dette. Medarbeidernes kompetanse vil, i våre øyne, alltid utgjøre et premiss for hvorvidt autonomi og selvorganisering kan være formålstjenlig og mulig. I Luftkapasiteter anser vi kompetansenivået som så høyt at medarbeiderne trolig vil forutsette en viss grad av autonomi og selvorganisering, i tråd med Kirkhaug (2019) sitt syn. I tillegg er enkelte av problemstillingene Luftkapasiteter skal løse så komplekse og unike at det derved krever at medarbeiderne gis stor frihet til å komme med løsninger.

Når det gjelder selvorganisering spesielt er vår oppfatning at rutiner og klare RAM utgjør tilretteleggende forutsetninger, men også premisser. Dette med bakgrunn i de potensielt uheldige effektene av intern uenighet angående rutiner, som beskrevet av Karp (2022). Omforente rutiner er derfor særdeles viktig i våre øyne, og trolig en forklaring for informantenes opplevelse av rolleklarhet og rutiner som en forutsetning for virksomhetens suksess.

De overstående forutsetningene og premissene danner grunnlag for å hevde at enkelte av informantenes fokus på opplæring og kunnskapsdeling, for å gjøre kollegaer i best mulig stand til å arbeide selvstendig, er en høyst fornuftig tilnærming. Fokuset i så måte bør ligge på nettopp rolleforståelse og gjeldende rutiner, da det antas at medarbeiderne i de fleste tilfellene har nødvendig kunnskap til å løse oppgavene.

Som poengtert oppfatter vi ikke at autonomi og selvorganisering nødvendigvis er et bevisst strategivalg fra ledelsen. Etter vårt syn bør dette ses i sammenheng med resultatenes indikasjon av manglende styring. Vi mener dette kan forstås som den bakenforliggende årsak til den observerte graden av autonomi og selvorganisering, og enkelte av informantenes opplevelse av at det er mer anarki enn autonomi. Karp (2022) trekker for øvrig frem noen

klassiske argumenter ofte anvendt mot benyttelse av autonomi, og at det vil føre til nettopp anarki er et av dem.

Ledelsens behov for å styre virksomheten kan, ved første øyekast, virke som selve motsetningen til autonomi og selvorganisering. Etter vårt syn er det imidlertid vesentlig mer nyansert enn som så, noe som kan underbygges av Karp (2022) sine uttalelser relatert til at diskusjonen om forholdet mellom styring og struktur, kontra autonomi, har pågått i lang tid. Resultatene viser også at fravær av styring kan være et bevisst valg, og selv ved utførelse av styring, vil medarbeiderne fremdeles kunne oppleve stor frihet.

Vi har allerede stadfestet vårt syn om at klare RAM og rutiner langt på vei kan bidra til effektiv autonomi og selvorganisering, slik vi har definerte disse fenomenene i denne studien. Som allerede nevnt er de profesjonelle medarbeiderne, ifølge Kirkhaug (2019), mottakelige for styring gjennom mål, lover og regler. I relasjon til autonomi og selvorganisering mener vi at styring må betraktes som en funksjon av virksomhetens innretning. Følgelig vil styring i denne sammenheng inngå som en integrert del av RAM og rutiner; altså virksomhetens lover og regler. Basert på oppfatningen blant informantene vil vi hevde at styring kan ha en positiv effekt på autonomi, men spesielt på selvorganisering i Luftkapasiteter.

Økt grad av nedbrytning, og anvendelse av, klare mål har vi også vært inne på tidligere, men i sammenheng med autonomi og selvorganisering fremstår dette igjen som relevant. Resultatene viser blant annet oppfatning om at økt styring, gjennom klare mål for virksomheten og den enkelte medarbeider, er positivt også for selvorganisering. Vi mener definerte mål vil la ledelsen ivareta styring på en måte, som gjennom en viss grad av autonomi og selvorganisering, bidrar til at aktuelle leveranser oppnås. Vi mener å finne støtte for dette argumentet hos Kirkhaug (2019) sitt syn på målsettingers effekt. I tillegg er det, ifølge Adriaenssen et al. (2017), slik at virksomhetens måloppnåelse forbedres ved medarbeidernes opplevelse av autonomi.

Resultatene gir, etter vår oppfattelse, en tydelig indikasjon på at endringen av innretning, med tilpasning av organisasjonsstruktur og overgangen til EMAR, ikke har hatt stor innvirkning på informantenes opplevelse av mulighet for autonomi eller selvorganisering. Imidlertid har oppgavene som foretas autonomt og selvorganisert tilsynelatende fått en nyanse av annerledes innhold. Ordet nyanse er bevisst valgt fordi vi vil hevde at ivaretagelse av luftdyktighet til syvende og sist handler om det samme, uavhengig av gjeldende regelverk. Dette understøttes i

følgende sitat fra en informant angående muligheter for selvorganisering i gammel og ny innretning:

Ingen større forskjeller nei. Det er bare annerledes.

Noe som med sikkerhet kan sies om Luftkapasiteter, både før og etter overgangen til EMAR, er at virksomheten må kunne betraktes som hierarkisk innrettet. Etter vårt syn ingen stor overraskelse, all den tid det er sterke militære trekk ved virksomheten. Organiseringen har vi også tidligere omtalt som en kombinasjon av et maskinelt og profesjonelt byråkrati, slik som Mintzberg (1983) beskriver det. Slik vi tolker Johannessen og Olsen (2008) er ikke hierarkiske systemer et optimalt utgangspunkt for autonomi og selvorganisering. Slik vi ser det endret ikke sammensetning av arbeidsstokk og overordnet organisatorisk utforming seg nevneverdig i forbindelse med innretning mot EMAR. Dette fremstår, etter vår oppfatning, som en mulig bidragsyter til hvorfor informantenes opplevelse av mulighetene for autonomi og selvorganisering var uforandret, selv om deler av innholdet er endret.

Vi finner det likevel relevant å trekke frem poenget om at endringsprosessene i seg selv indikeres å ha skapt uklarheter innen RAM og rutiner, slik vi allerede så vidt har vært inne på, som fordrer spesielt autonomi. På den ene siden oppfattet informantene at enkelte medarbeidere og enheter hang igjen i gammel organisering, regelverk og tankesett, og slik sett gjorde forankringen av ny innretning utfordrende. Dette finner vi relevant å se i sammenheng med mangel på ivaretagelse av Kotter (2012) sitt 7. steg. På den andre siden var det informanter som oppfattet at erfaring og rutiner, etablert i gammel innretning, måtte videreføres fordi den nye innretningen ikke var utviklet til å ivareta nødvendige leveranser i henholdt til Luftforsvarets operative behov. I våre øyne kan dette relateres til manglende oppfyllelse av Kotter (2012) sine 5. og 8. steg. Sett i sammenheng med autonomi og selvorganisering vil denne motsetningen kunne by på konflikt med hensyn til hva som er akseptabel utførelse. I så måte vil, etter vårt syn, en vedvarende tilstand av ufullstendig endringsprosess og innretning etter EMAR kunne medføre reduserte leveranser (Karp, 2022) inntil forholdene er avklart og mer konsolidert i hele virksomheten.

Noe det vil være naturlig å stille spørsmålsteget ved er hvorvidt det er passende med autonomi og selvorganisering i Luftkapasiteter. På den ene siden vil et første ankepunkt være det faktum at Luftkapasiteter er en militær og hierarkisk virksomhet. Uten direkte sammenligning for øvrig, viser Danielsen og Simons (2018) i sin studie av Marinejegerkommandoen til at selvledelse, innovasjon og kreativitet er suksessfaktorer og en innøvd strategi. Vi mener dette

imidlertid indikerer at militær virksomhet i seg selv ikke utgjør et hinder for autonomi og selvorganisering. Effektene av den hierarkiske oppbygningen kan også reduseres ved å være bevisst på dette og ved å riste det som kan betraktes som en pyramide (Karp, 2022).

På den andre siden mener vi det er flere momenter som taler for autonomi og selvorganisering, og kanskje også i større utstrekning. Hovedargumentet vårt er medarbeidernes høye kompetansenivå og, som resultatene indikerer, deres ønske om klare RAM og rutiner. Basert på vårt datagrunnlag fremkommer det en oppfattelse om at EMAR kan bidra positivt til en slik tydeliggjøring. I tillegg har autonomi og selvorganisering en motiverende effekt for medarbeiderne (Adriaenssen et al., 2017), spesielt dersom det understøttes av lederne. Dette kommer vi for øvrig tilbake til i neste underkapittel.

Karp (2022) understreker at det på langt nær er alle medarbeidere som egner seg for autonomi eller betydelig grad av selvorganisering. Vår forståelse er at dette i mange sammenhenger handler om egenskaper hos medarbeiderne, men først og fremst om den enkeltes personlighet og preferanser. Enkelte har større behov for struktur og forutsigbarhet (Karp, 2022). Vi mener også at det er belegg for å hevde at jo større ønske ledelsen har om at autonomi skal anvendes, jo viktigere er det at medarbeideren er innstilt på, og ønsker en autonom arbeidstilværelse. Dersom man reduserer graden av autonomi og selvorganisering til ingenting, vil vi hevde at medarbeiderne på et vis ikke behøver å tenke selv. Og det er, i det minste sett i lyset av kunnskapssamfunnets behov (Johannessen & Olsen, 2008) og vår opplevelse av medarbeidernes forventninger, ikke levedyktig over tid.

Tatt i betraktning det Karp (2022) sier om viktigheten av autonomi med hensyn til å unngå blant annet stress og redusert pågangsmot, er det derfor en styrke, slik vi ser det, at Luftkapasiteter tilsynelatende legger opp til en relativ frihet og hensyntar den enkeltes preferanser. Dette henger også tett sammen med det vi tidligere har diskutert angående ledernes vilje til å se og lytte til sine medarbeidere og legger opp til personlig tilpasning for å ivareta den enkeltes behov og utvikling. En av informantene med ledelsesfunksjon sa følgende som underbygger vår oppfatning:

Noen er mer bak skrivebordet og ønsker å gjøre mye mer av jobben der. Andre ville nesten tatt med seg et blankt papir og skrevet det der ute [red. ved flysystemene]. Så lenge resultatet blir bra kan begge deler fungere. Og begge deler bør være akseptabelt.

5.3.2 *Motivasjon*

Det at flertallet av informantene trekker frem opplevelsen av redusert motivasjon sammenlignet med tidligere, mener vi enten å ha sammenheng med gjennomgått endringsprosess eller hvordan dagens innretting er. Som bidragsyttere til økt motivasjon indikerer resultatene, som tidligere påpekt, opplevelsen av tydelige RAM, samt at målene man jobber mot er klart definert og kommunisert i virksomheten. Det er etter vårt syn likevel varierende oppfatning av hvordan informantene oppfatter at virksomheten evner å utnytte forbedringspotensialet innen prosesser og lederskap, som flere uttrykker at EMAR kan bidra med.

En mulig forklaring kan relateres til Grant (2004) sine teorier, som viser til en sammenheng mellom ansattes motivasjon og verdien den enkeltes innsats gir for virksomhetens totale ytelse. Som tidligere beskrevet er klare arbeidsoppgaver et eksempel på hva som kan bidra til å forsterke denne oppfattelsen, og derved motivasjon. Da en klar overvekt av informantene gir uttrykk for RAM og mål på virksomhetsnivå som for dårlig avklart, mener vi det er naturlig at mange også opplever uklarheter overfor egen rolle og arbeidsoppgaver. Vår oppfatning underbygges av flere lignende uttalelser som dette:

Innretningen har på en måte rokket ved en del rundt det med roller, ansvar og myndighet som er vanskelig å få på plass. Jeg føler ikke vi har fått det på plass.

Likevel opplever vi at ikke alle støtter synet i at disse kriteriene er blitt dårligere avklart. Det er, slik vi oppfatter det, et markant skille i opplevelsen av tydeligheten innen RAM mellom det høyere ledelsesnivået og saksbehandlere med kortere erfaring i Luftkapasiteter på den ene siden, og mellomledere sammen med erfarne saksbehandlere på den andre. Slik vi oppfatter resultatene gir den førstnevnte grupperingen, i større grad uttrykk for at RAM og mål er enklere å forholde seg til nå, enn tidligere.

Samtidig oppfatter vi at det er en betydelig forskjell i hvordan motivasjonen oppleves i ulike organisasjonsenheter. Spesielt Teknologiavdelingen blir av flere trukket frem å ha utfordringer med å avklare RAM. Skal man bygge videre på hypotesen basert på Grant (2004) sine teorier, kan uavklart RAM medføre en opplevelse av at egen innsats ikke utgjør en betydelig verdi for virksomhetens ytelse. Dette kan være en potensiell forklaring på hvorfor den kumulative motivasjonen virker å være lavere i denne avdelingen, noe resultatene også understøtter. Vi sitter likevel med inntrykk av at flere oppfatter EMAR å kunne bidra til bedre RAM-avklaring på sikt, og tolker at disse således har håp om at motivasjonen skal bedres

sammenlignet med i dag. Oppfatningen til de fleste informantene, basert på erfaringene fra EMAR hittil, er likevel at det må iverksettes videreutvikling av innretting for å nå målet om å få til en endring av hele virksomheten. Følgende sitat er illustrerende for denne oppfatningen:

Jeg har alltid tenkt på omorganiseringen som et første steg, og det ble sagt at “dette er første steg. Så ser vi hva vi erfarer og så gjør vi et neste grep”. Det neste grepet lar vente på seg og det irriterer meg litt.

Etter vår opplevelse gir flere informanter uttrykk for frustrasjon over manglende involvering eller påvirkningsmulighet i beslutningsprosessen for hvordan ny innretting skulle bli. Dette kan ses i sammenheng med Adriaenssen et al. (2017) sine uttalelser om *politiske faktorer* som innvirkning på motivasjon. Slik vi ser det understøttes relevansen av Adriaenssen et al. (2017) sine teorier gjennom uttrykk for at manglende medvirkning og –bestemmelse har bidratt til frustrasjon blant flere. Ser man teoriene til Adriaenssen et al. (2017) i sammenheng med (Herzberg et al., 1993) sine påstander, mener vi det vil være relevant å anse medvirkningen som en hygienefaktor. Altså at motivasjonen påvirkes negativt ved at involveringen ikke er til stede.

Som tidligere belyst, er autonomi og selvorganisering noe som kan bidra til motivasjon. Resultatene indikerte at flere i stor grad styrer egen hverdag begrunnet med manglende styring fra ledelsen og at prosesser ikke er klare nok. Som understreket av Hülsmann og Windt (2007) kan selvorganisering innvirke positivt på effektiviteten ved blant annet hurtigere informasjons- og kommunikasjonsflyt, samtidig som de ansatte vil oppleve høyere arbeidsglede. Arbeidsglede i seg selv kan knyttes videre til motivasjon gjennom Adriaenssen et al. (2017) sine teorier, og derfor fremstår autonomi og selvorganisering som direkte relevant for opplevd motivasjon. Resultatene er etter vårt syn også tydelig i denne sammenheng, hvor det oppfattes uttrykt motivasjon og glede i forbindelse med autonomi og selvorganisering. Vår oppfatning underbygges blant annet av følgende utsagn:

Jeg gjør veldig mye rart som ikke står i min stillingsbeskrivelse, som jeg mener er fornuftig å gjøre for Luftkap. Jeg gjør også et par ting som kanskje ikke er så fornuftig, men som jeg synes selv er veldig gøy. Vi har jo null styring, så da er det jo lett å gjøre.

For lite styring kan imidlertid bidra til økt konfliktnivå ved at det kan være ulike oppfatninger av hvordan prosesser skal utføres (Hülsmann & Windt, 2007; Karp, 2022). Resultatene gir oss ikke grunnlag for å hevde at det er direkte konflikter i virksomheten, men det uttrykkes

frustrasjon over stort sprik i oppfatning av hvordan prosesser skal etterfølges. Dette underbygges ved følgende uttalelse:

Det er liten styring av prosesser. Sånn at det man kan kalle et mellomledernivå har liten styring. Og hva det skyldes, det er sikkert mye, men én av dem er nok at kanskje ikke alle kjenner til organisasjonens mål og kommer inn med sine egne meninger om hvordan ting skal gjøres. Og dermed så skjærer ting litt ut i alle kanter

Som vi har vært inne på i forrige underkapittel er stor frihet og bredt handlingsrom ikke nødvendigvis ønsket av alle. I noen tilfeller mener vi det kan ha demotiverende effekt dersom det er snakk om personell som ønsker klarere linjer. Det finnes kritikere som argumenterer for at manglende strukturer og myndighet fører til forvirring blant de ansatte, samt mangel på fokus og retning (Karp, 2022; Tapscott & Williams, 2008). Slik vi forstår det, kan effekten av dette potensielt oppleves i større grad for personell med kortere erfaring i virksomheten, som fremdeles ikke har en god nok forståelse av organisasjonskultur og –praksis, noe resultatene også indikerer.

Resultatene vitner om at flere informanter opplever virksomhetens leveranser å være lavere enn sitt potensial. Denne oppfatningen baserer vi på den sterke variasjonen i informantenes uttrykte oppfatning av leveransekrav, RAM, rutiner og mål, samt knytningen mellom alle disse og motivasjon. Den store variasjonen, hvor noen mener leveransene er bedre etter innretningen mot EMAR mens flertallet mener det motsatte, underbygger i alle tilfeller vår oppfatning om forbedringspotensial. De som opplever motivasjon i oppfattelsen av at RAM er blitt klarere trekker også paralleller til at leveransene har blitt bedre, eller i det minste bedre forankret i sin enhet. Flertallet, som peker mot uklare RAM, viser i tilsvarende grad til manglende eller uklare leveransekrav. Dette kan, etter vårt syn, ha sammenheng med at ulike organisasjonsenheter har hatt forskjellig utviklingstakt i innretningen etter nytt regelverk, som nevnt tidligere i dette kapittelet.

Etter vårt syn vil konsekvensene for virksomheten ved ikke å avklare de ansattes oppfatning av RAM og mål både ha positive og negative innvirkninger på motivasjonen. Vi har vært inne på hvordan vi oppfatter at manglende RAM- og målavklaringer kan skade opplevelsen av motivasjon, samtidig som det kan resultere i manglende styring. Manglende styring har vi ansett å kunne være et direkte bidrag til økt autonomi og selvorganisering, samt at personell i større grad selv styrer egne leveranser, noe vi opplever å fremstå motiverende i seg selv. Den forbedrede effektiviteten, som en konsekvens av økt motivasjon grunnet selvorganisering,

som Hülsmann og Windt (2007) og Adriaenssen et al. (2017) viser til, vil etter vårt syn likevel kunne spille negativt inn på virksomhetens leveranser. Dette hvis det ikke er klare nok overordnede føringer eller styring som trekker innsatsen i den samme retningen. Denne oppfatningen mener vi også finner støtte hos (Karp, 2022).

Motivasjon som vi nettopp har diskutert henger, ifølge Bandura (1997), tett sammen med opplevelsen av kontroll. Videre knytter Bandura (1997) dette sammen med følelse av mestring og mestringsevne. Vi vil derfor i neste underkapittel se nærmere på hvordan oppfattelsen av mestring er i Luftkapasiteter.

5.3.3 Mestring

Resultatene indikerer at også personellets mestringsfølelse, eller måling av egen mestring, har endret seg fra tidligere, og et flertall av informantene gir uttrykk for at mange ikke opplever mestring i nevneverdig grad. Vi oppfatter at det overordnet er to mulige årsaker til dette, hvor den første omhandler manglende tilrettelegging ved at man ikke har et godt nok system for å måle egne prestasjoner. Denne oppfatningen støtter seg blant annet på følgende svar på spørsmålet om hvordan virksomheten legger til rette for mestring:

Det mener jeg vel kanskje at den ikke gjør. Fordi at vi har ikke noen form for måling, så du får aldri se at du har nådd et eller annet.

Den andre mulig årsaken vi ser er usikkerheten knyttet til blant annet oppgaver og RAM, som flere av informantene trekker frem. Ser man dette i lys av teoriene til Adriaenssen et al. (2017) om sammenheng mellom mestring og selvbildet, tolker vi at uttalelsene om økt usikkerhet bidrar til manglende mestringsfølelse, som igjen vil kunne gå ut over troen de ansatte har på seg selv og egne prestasjoner. Etter definisjonen til Carr (2011) er selvbildet et resultat av oppnådde resultater sammenlignet med forventninger til egne prestasjoner. Vi oppfatter av uttalelsene til informantene at de ansatte stiller høye krav til egen virksomhet, men også i stor grad til seg selv. Dersom rolle- og prosessavklaringen fører til en utbredt usikkerhet, slik flere informanter viser til, vil trolig prestasjoner og resultater ofte bli dårligere enn de ansatte hadde forventninger om. Dette igjen kan resultere i redusert velvære, samt til og med bryte ned de ansattes mentale helse (Adriaenssen et al., 2017).

Det å utgjøre en forskjell, og at arbeidsoppgaver skal oppleves meningsfulle, er noe vi oppfatter som viktig for de ansatte. Vi trekker en slutning, basert på resultatene, om at det er mange ansatte som virkelig brenner for jobben sin. Vi oppfatter videre at det er et sterkt ønske om å utgjøre en forskjell, noe som ble antydnet flere ganger gjennom intervjuprosessen. Vi

finner det relevant å betrakte dette i sammen med Adriaenssen et al. (2017) sine teorier knyttet til personlig styrke. Hvis ønsket om å utgjøre en forskjell blir utnyttet riktig, samt på oppgaver de ansatte brenner for, mener vi det kan genereres energi og fokus som forbedrer trivsel og prestasjoner. Vi sitter med inntrykket at det er flere tilfeller, spesielt i CAMO og NML, hvor personlige styrker blir utnyttet. Resultatene indikerer imidlertid, etter vår oppfatning, at dette ikke i like stor grad forekommer i Teknologivdelingen, noe som igjen kan gå ut over opplevelsen av mestring hos både medarbeidere og ledere.

Flere informanter beskriver system og prosesser som flyter (*flows*) som motivasjonsfremmende og bidragsyter til mestringsfølelse, uten å nødvendigvis utdype hva de legger i begrepet *flyt*. Uttalelsene kan således tolkes til å omhandle både samhandling og kommunikasjon, men også være rettet mot rolleavklaringer. Vi har imidlertid vektlagt å se uttalelsene i sammenheng med Csikszentmihalyi (2013) sine teorier om flyt, hvor oppgaver og prosesser kan beskrives som altoppslukende med tanke på konsentrasjon og fokus. Etter vår forståelse oppfattes flyten å være for dårlig i dag, og det pekes spesielt mot prosesser som går på tvers av organisasjonsenheter. Enkelte informanter uttaler at det er et aktivt fokus på “å få tilbake flyten”. Vi mener at dette taler for et ønske om å oppnå flyt, men resultatene indikerer at fokuset i størst grad er viet internt i organisasjonsenheter og team, ikke på tvers av Luftkapasiteters avdelinger og seksjoner. Vi oppfatter det som positivt at det tilsynelatende er vilje og målsetninger om å skape flyt internt i teamene. Samtidig vil vi hevde, Csikszentmihalyi (2013) sine teorier tatt i betraktning, at større fokus på flyt på tvers av organisasjonsenheter vil kunne heve fokuset og konsentrasjonen til hele virksomheten.

Kompetanse er en faktor resultatene indikerer er av stor betydning for ansatte i Luftkapasiteter, ved at både informanter med rolle som saksbehandlere og ledere gir uttrykk for at Luftkapasiteter er en kompetansebedrift med høykompetente ansatte. Et stort flertall uttrykker likevel bekymring over hvor bærekraftig organiseringen av kompetansen i fagmiljøene er. Som vi allerede har omtalt, viser flere informanter til at fagmiljøene er for små og med for lite fokus eller økonomi til å beholde, overføre eller videreutvikle kompetansen. Vi vil hevde at ansatte har behov for faglig samhandling og tilbakemeldinger for å oppleve mestring, noe også resultatene understøtter. Vi mener disse uttalelsene kan betraktes i lys av Mruk (2006) sine teorier knyttet til opplevelse av rett kompetanse som en utslagsgivende faktor for selvbildet. Mruk (2006) viser til opplevelsen av rett kompetanse på individnivå som en forutsetning for mestring. Etter vår mening bør Mruk (2006) sine teorier om opplevelsen av å ha rett kompetanse også kunne være relevant på team- eller virksomhetsnivå. Noe vi

opplever understøttet av at et flertall informanter knytter kompetanseopplevelsen tett opp mot mulighetene til læring og tilbakemelding i samhandling med andre. Vårt inntrykk er at resultatene indikerer dette til å være like aktuelt for ledere som enhver saksbehandler. Vi vil derfor videre se på hvordan samhandlingen utspiller seg i Luftkapasiteter, samt hva som har innvirkning på samhandlingskulturen.

5.3.4 Samhandling

Vår tolkning av resultatene tilsier at samhandling med andre utgjør én av de aller mest motivasjonsfremmende faktorene. Slik vi ser det fremstår produkter som skapes sammen med andre, det være seg andre medarbeidere eller ens nærmeste leder, som bidragsyter til læring og således øker motivasjon. Tar man utgangspunkt i definisjonen til fotballtrener Eggen vil samhandling få medarbeidere og ledere til å ønske et felles mål (Eggen & Nyrønning, 2022). Dette vil, etter vår oppfatning, fremme engasjement blant de ansatte og kunne bidra til velvære, som beskrevet av Seligman (2011). Som tidsskriftet *Development and learning in organizations* (2020) vektlegger, har ledere en betydelig rolle i å tilrettelegge for relasjoner, som videre kan fremme læring. Dette kan ses i sammenheng med Spurkland (2012) sine dimensjoner knyttet til relasjonskompetanse. Etter vårt syn oppleves åpenhet, klar dialog og kommunikasjon, samt tilbakemeldinger viktig for den individuelle medarbeider. Samtidig mener vi at ledere kan bidra til en kultur i virksomheten hvor alle disse faktorene faller naturlig for alle ansatte.

Vi oppfatter en opplevelse av at samhandlingen stort sett fungerer godt på individuelt nivå, både på tvers av enheter og i relasjon mellom individ og nærmeste leder. Samtidig indikerer resultatene en oppfatningsovervekt av at det ikke er et godt system eller kultur i dagens virksomhet til at samhandlingen fungerer på en ideell måte. Vi opplever at dette kan ha en sammenheng med det Einarsen og Skogstad (2005) betegner som ekstraordinær medarbeideratferd. Vi mener at det kan trekkes paralleller mellom ekstraordinær medarbeideratferd og den tidligere drøftede autonomien og selvorganiseringen som konsekvens av mangelfulle rutiner og styring. Etter vårt syn tyder resultatene på at individuell samhandling ofte handler om *hjelpende atferd* eller *individuell initiativ*, slik som Einarsen og Skogstad (2005) skriver om, snarere enn opplevd avklarte prosedyrer og rutiner. Et betydelig antall informanter pekte på mangelfull styring og uklare rutiner som mulige årsaker til at samhandlingen ikke fungerer optimalt. Vi oppfatter likevel at de fleste gir uttrykk for at samhandlingen fungerer godt med sin nærmeste leder. Det fremkommer heller ikke, slik vi ser det, tydelige indikasjoner i resultatene hvor nærmeste ledere blir utpekt som ansvarlige for

den manglende styringen og uklare rutiner. Problemet blir ofte angitt å ligge i *systemet* som ikke tilrettelegger godt nok for samhandlingsprosesser verken internt i virksomheten eller overfor eksterne aktører. Slik vi leser resultatene oppfatter vi utfordringene å henge tett sammen med den institusjonelle tilliten, som Kirkhaug (2019) skriver om. Dette vil vi derfor komme tilbake til i neste underkapittel.

5.3.5 Tillit

Det virker åpenbart at tillit oppfattes viktig blant virksomhetens ansatte, og ofte som en forutsetning for å oppnå motivasjon i arbeidet. Resultatene viser at ærlighet og åpenhet oppfattes som essensielt blant de fleste informantene. Det trekkes frem at dette, som av flere informanter knyttes opp mot begrepet *lojalitet*, må gå begge veier; fra sender til mottaker og motsatt, fra medarbeider til leder og motsatt. På den andre siden trekkes det frem at lite transparente prosesser, og det som uttales som *skjulte agendaer* kan være svært skadelig for tilliten. Dette mener vi kan ses i sammenheng med Russell (2013) sin beskrivelse av hvordan åpenhet bidrar til å fjerne skjulte agendaer. Etter vårt syn fremkommer det av resultatene at dette vil ha en direkte innvirkning på hvor godt medarbeidere og ledere opplever å kunne prestere. Dette finner også støtte hos Russell (2013).

Resultatene leder diskusjonen inn i en overordnet todeling av tillitsoppfatningen. Den ene delen omhandler interne forhold i virksomheten, mellom individer og organisatoriske enheter, som beskrevet av Bentzen (2018). Den andre delen er tillit fra utenforstående personer og organisasjoner til Luftkapasiteter, også omtalt som *ekstern tillit* under intervjuene.

Sett i lys av Luftkapasiteters innretning etter EMAR, og tilhørende implikasjoner for lederskapet, vil det etter vårt syn være mest relevant å diskutere det Kirkhaug (2019) beskriver som *institusjonell* og *relasjonell* tillit. Dette fordi vi forutsetter at Luftkapasiteter, som en statlig virksomhet har forutsigbare økonomiske belønninger og ryddige avtaler som etterlever forventningene til medarbeiderne, og motsatt, og derved gir tilstrekkelig kalkulert tillit Kirkhaug (2019).

Samtlige informanter hadde, som tidligere presentert, en klar oppfatning av tillit i virksomheten, både organisatorisk (institusjonelt), relasjonelt og fra eksterne. En av informantene kom med følgende treffende sitat om tillitsbegrepet:

Jeg har alltid hatt en sans for ordet “tillit”, for når du skriver det ned og leser det baklengs, blir det “tillit”. Tillit det må gå begge veier. [...] Den gang jeg gikk til

konfirmasjon sa presten at "tro er tillit". Du må tro på, og det må være sant, det som blir sagt for at du skal kunne ha tillit til motparten som står foran deg.

Dette utsagnet beskriver, etter vårt syn, helt sentrale elementer for å kunne bygge og bevare tillit. Slik vi ser det gjelder dette alle former for tillit, selv om det vil være naturlig å knytte det til relasjonell tillit (Kirkhaug, 2019), samtidig som det henger godt sammen med det Spurkeland (2012) sier om at begge parter av et tillitsforhold må ha samme opplevelse.

Det kan oppfattes ironisk at de fleste informantene trekker frem viktigheten av tillit, samt tegner et bilde av et stort sett tillitsfullt forhold til andre individer i virksomheten, samtidig som det vises til en gjennomgående mistillit til *systemet*. Dette tolker vi å ha sammenheng med at den relasjonelle tilliten mellom individer er god, men den institusjonelle tilliten virker å være betydelig redusert for flere medarbeidere, men også ledere.

Den opplevde mangelen på institusjonell tillit mellom individer og enheter internt i Luftkapasiteter oppfattes av oss til å ha sammenheng med en kombinasjon av faktorer. For det første er den omfattende overgangen til EMAR, både organisatorisk og regelverksmessig, et element vi ikke kan se bort fra i sammenheng med det å bygge og opprettholde tillit. Det skal dannes nye kulturer, nye forståelser og nye operasjonsmønstre internt i hver enhet og mellom enheter. Vår oppfatning er at de ulike organisatoriske enhetene har relativt lett for å bygge tillit internt fordi personellet i stor grad kjente hverandre før omorganiseringen, mens det fremstår mer utfordrende mellom de nye enhetene. Sett i lys av Bentzen (2018), kan mangel på tillit få sterkt negative konsekvenser for samhandling på tvers av en virksomhet, noe vi mener å kunne observere.

I tillegg har vi mange av informantenes uttrykte lave forståelse for endringene som er gjennomført, spesielt de organisatoriske, og det at flere virker å handle ut fra den gamle innretningens rutiner. Dette undergraver, som allerede nevnt, endringen og bidrar etter vårt syn til at det blir vanskeligere å bygge tillit til ny innretning. Den siste faktoren i denne forbindelse er den rådende oppfatningen blant flere av informantene om at RAM i den nye virksomheten ikke oppfattes som tydelige nok. Usikkerhet relatert til RAM fremstår for oss som åpenbart å innvirke negativt på tillit mellom enheter, ved for eksempel at enhetene blir mer innesluttet (Bentzen, 2018). Dette finner også støtte i underkapittelet om intern flyt og kommunikasjon.

Når det gjelder relasjonell tillit internt i Luftkapasiteter ble det trukket frem to elementer fra innretningen som var oppfattet positive for tillit. Det ene var stor grad av homogen bakgrunn

og utdanning, ofte gjennom militære institusjoner, hos medarbeiderne og lederne. Det andre var den tillitsbyggende effekten av at alle ansatte er sikkerhetsklarert og må autoriseres.

Vi finner støtte for oppfatningen om at likhet i bakgrunn og utdanning kan danne grunnlag for tillit. For eksempel hos Holter (2013), som beskriver hvordan tillit og bakgrunn hos medlemmer av team er sentralt for med hvem og hvordan det deles kunnskap. Vi mener det er nærliggende å hevde at Luftkapasiteter, som en virksomhet av betydelig størrelse, overordnet kan betraktes som en gruppe som jobber i lag mot felles mål; altså et team. Det fremstår også at den nevnte likheten bidrar til å korrigere handlinger som avviker fra det som forventes. Noe som understøttes av følgende uttalelse:

Folk er så like her at man vet hva man går til liksom. [...] jeg har tillit til andre i organisasjonen - absolutt. Igjen på grunn av at vi har relativt lik bakgrunn. Og de som eventuelt ikke har det, de blir fort satt inn i rekkene på hvor skapene skal stå.

Sett i sammenheng med Jacobsen og Thorsvik (2019) sin beskrivelse av tillit som forventning om handlinger i tråd med vanligvis aksepterte normer innen den aktuelle sosiale gruppen, synliggjør det overstående sitatet, etter vår mening, også et ønske om forutsigbar opptreden blant medarbeiderne. Trolig er dette basert på ønske om å kunne bygge tillit internt i en enhet.

Når det gjelder tillitseffekten av sikkerhetsklarering og autorisasjon, er vi mer delt i vår oppfatning. På den ene siden er situasjonen hvor medarbeiderne må dele både personlige og private elementer, gjennom autorisasjonssamtale, påtvunget for å kunne utføre arbeidet sitt. Følgelig er det naturlig å så tvil rundt hvorvidt dette i seg selv er tillitsbyggende, spesielt i lys av det Bentzen (2018) sier om at tillit ikke kan tvinges frem eller kreves. På den andre siden vil dette umiddelbart danne et grunnlag for en relasjon mellom leder og medarbeider, hvor medarbeideren har eksponert personlige aspekter. Opplysningene vil være fortrolige og det medfører, etter vårt syn, et godt utgangspunkt for tillit fra medarbeider til leder fordi lederen er gitt en mulighet til å vise seg tillit verdig. Dette kan ses i sammenheng med at medarbeideren må stole på at lederen ivaretar sine forpliktelser (Kirkhaug, 2019).

Til tross for tidligere diskuterte resultater som trekker i tvil både målsetninger til og tilliten mellom enhetene, er det etter vår oppfatning også synlige indikasjoner på at de personlige relasjonene og den relasjonelle tilliten fremstår som relativt god. Dette får støtte gjennom følgende sitat:

Det viktigste for meg er personlige relasjoner, at man kan oppleve å ha åpne og ærlige samtaler både med de under, ved siden og over om sak og ikke skjulte agendaer [...] Det gir masse tillit og man kan være dundrende uenig i noe, men man har en åpen og ærlig dialog.

Dette fremstår også som treffende sammenholdt med Shockley-Zalabak et al. (2010) sin modell for organisatorisk tillit, hvor åpenhet og ærlighet er et av hovedelementene. Vi oppfatter at de fleste informantene har tiltro til at lederne har gode intensjoner, både overfor virksomhetens leveransemål og eget personell. Flere informanter indikerer likevel at stor endringstakt i virksomheten gjør det vanskelig for ledere å oppnå ønsket resultat på begge disse feltene. Dette finner også støtte hos Shockley-Zalabak et al. (2010) som beskriver hvordan fokus på tillitsfremmende handlinger blir hindret av høyt arbeidspress på ledere. Én informant viste til sin oppfattelse av hvilken av faktorene som ville komme best ut:

Slik det er akkurat nå, hvor alt er litt flytende og litt i støpeskjeen, så vil jeg si at det er med på å gjøre utøvelse av ledelse utrolig mye vanskeligere enn nødvendig. [...] de fleste ledere har vel gode intensjoner om å kunne levere det de skal og ta vare på personellet sitt. Dessverre så er det mye ikke forenelig å få til begge deler, og da er det veldig ofte personellet som blir skjøvet ut.

Dette samsvarer med vårt inntrykk basert på flere uttalelser hvor det vises til en tillit til sjefens intensjoner, men at usikkerhet knyttet til blant annet RAM bidrar til handlinger som er mindre tillitsfremmende. Etter vår opplevelse oppfatter enkelte, som gjenspeilet i uttalelsen over, at i valget mellom ivaretagelse av personell og å oppnå leveransekrav, vil ofte leveransekravene prioriteres høyere.

I forbindelse med den eksterne tilliten har vi kommet frem til at dette må ses i sammenheng med Luftkapasiteters omdømme. Dette vil primært være relevant overfor tilsvarende utenlandske aktører, Forsvaret generelt og Luftforsvaret spesielt.

Et sentralt poeng innen EMAR, og noe av bakgrunnen for utvikling av dette kravsettet for militær luftdyktighet, er internasjonalt materiellsamarbeid innen flysystemer (EDA, 2022b). Dette i tillegg til en forenkling av kommunikasjon på tvers av nasjoners militære luftdyktighetsorganer. Og dataene vitner om at selv kort tid etter overgangen til et nasjonalt regelverk basert på EMAR og endring av organisasjonen, fremhever enkelte av informantene økt anseelse blant andre aktører i NATO. Dette henger trolig sammen med Luftkapasiteter som virksomhet sin økte troverdighet. Vi anser at den eksterne tilliten til virksomheten er økt

og dette kan ses i direkte sammenheng med omdømmet. I tillegg vil det også kunne betraktes i lys av det Shockley-Zalabak et al. (2010) fremhever om ærlighet og åpenhet. Slik vi ser det gjør EMAR regelverket mer åpent, eller gjør det lettere for andre aktører å forstå hvordan det fungerer i Norge. Dette i motsetning til tidligere da det ikke var basert på et felles internasjonalt grunnlag på samme måte.

Med tanke på Luftforsvarets oppfatning av Luftkapasiteter som en relevant aktør, er det fremdeles slik at det ikke finnes noen alternativ leverandør av tjenestene som skal leveres. Et element som er nytt ved overgangen til EMAR er imidlertid at CAMO strengt tatt inngår som en del av “flyselskapet” eller operatøren Luftforsvaret. Dette vil, etter vårt syn, medføre tettere integrasjon mellom CAMO og Luftforsvarets avdelinger. Imidlertid uttrykker flere av informantene klare bekymringer til at EMAR kan medføre så mye byråkrati at Luftkapasiteter ikke kommer til å klare å levere det Luftforsvaret har forventninger om. Dette vil etter vår oppfatning i så fall bidra negativt til tilliten fra Luftforsvaret.

5.4 Hvordan påvirkes ledelsesutøvelsen av endring av virksomhetsinnretning?

Dette er etter vår oppfatning et spørsmål hvor vi sikkert kunne funnet omtrent like mange svar som det finnes ansatte i virksomheten. Ved å se et mønster i oppfattelsene til informantene mener vi likevel det finnes noen fellestrekk som virker gjeldende for Luftkapasiteters ansatte og ledere. Vi finner det nærliggende å anta at prosedyre og regelverk kan legge noen rammer for lederskapet, men at mennesket, som vanedyr, fort vil preges av opparbeidet praksis, og ikke minst personlige egenskaper. Vi mener resultatene faktisk vitner om at prosedyrer og regelverk oppfattes å ha en viss innvirkning på utøvelse av ledelse. Følgende uttalelse underbygger vår oppfatning:

Når det gjelder ledelsesutøvelse føler jeg kanskje at det at vi har fått et tydeligere regelverk påvirker i en positiv retning.

Videre mener vi å kunne tolke dette til at ledernes handlinger og væremåte blir endret på ett eller annet vis, men spørsmålet er om det virkelig vil endre individet på det fundamentale plan. Endringer og oppstyking av arbeidsmiljø trekkes ofte frem i negative ordelag av informantene, men vi finner argumenter i resultatene for at miljøforandringer også kan være positivt med tanke på fokusområdet til ledere (Johannessen & Olsen, 2008). Selv om vi mener dette naturligvis ikke har vært intensjonen til endringen og endringsprosessen i Luftkapasiteter, kan den beskrevne miljøforandringen i noen tilfeller medføre positive effekter

med tanke på å utvikle kreativitet, slik Johannessen og Olsen (2008) argumenterer for i sine teorier om perspektivskifte.

Resultatene viser videre til flere uttalelser relatert til oppfatninger av endret væremåte og atferd blant ledere. Likevel opplever vi at dette bare delvis svarer ut vårt spørsmål, og ikke er tydelig på om lederne endrer sin ledelsesutøvelse grunnet en objektiv etterfølgelse av nye prosedyrer og regelverk, eller om det kan være annen motivasjon som ligger bak. Som en understøttelse av vår oppfatning av mennesket som vanedyr, argumenterer et flertall av informantene for at opparbeidet lederstil er svært vanskelig å endre. Noen mener til og med at det er umulig, etter mange år med en gitt praksis. Dette indikerer, etter vårt syn, at ledernes væremåte derfor skyldes andre årsaker enn at prosesser og regelverk skaper grunnleggende endring hos folk.

Vi vil hevde at både ledere og medarbeidere kan drives av andre ting enn bare det formelle organisatoriske regelverket eller opprettede prosedyrer. Etter vårt syn virker det som flere opplever en slags lojalitet til regelverk og rutiner, slik som Kirkhaug (2022) snakker om, eller forsøker å fremstå som forbilder for sine medarbeidere ved å tilstrebe etterfølgelse av nytt regelverk. Datainnsamlingen indikerer, etter vårt syn, at lederne i Luftkapasiteter stort sett fremstår som godt reflekterte over hvordan fremtoning og holdninger innvirker på medarbeiderne. Slik vi ser det kan dette ha sammenheng med den andre faktoren Kirkhaug (2022) sikter til, som omhandler lojalitet som rettes vertikalt i virksomheten. Vi leser resultatene til å indikere en klar formening om at lederes væremåte, samt holdninger til endringer og nytt regelverk, er en betydelig faktor for hvordan medarbeidere stiller seg til endringene. Dette kan også ses i sammenheng med transformasjonsledelsesteorien, som går ut på at ledere skal inspirere sine ansatte ved å skape interesse og engasjement rundt en samlet visjon og felles mål (Johannessen & Olsen, 2008).

Tidligere har vi drøftet hvordan både medarbeidere og ledere oppfatter at det er mangler og svakheter i flere regler og rutiner. Tatt i betraktning denne informasjonen kan vi vi benytte Kirkhaug (2022) sine uttalelser og hevde at å ikke kritisere regler og prosedyrer som inneholder svakheter og man egentlig er uenig i kan medføre fare for sikkerhet og effektivitet. Tar man likevel i betraktning vår oppfatning av resultatene som omhandler lederens ønske om at medarbeidere skal få eierskap til nytt regelverk, kan dette bilde betraktes mer nyansert. Etter vår tolkning kan det virke som en bakenforliggende motivasjon for flere ledere at medarbeiderne, gjennom økt eierskap, skal kunne bidra til å utvikle regelverk og således

virksomheten. På den andre siden, slik det fremkommer i resultatene, har vi heller ikke grunnlag for å hevde at lederne velger å ikke protestere mot svakheter i regelverk og rutiner, og således kan vi ikke påstå at Kirkhaug (2022) sin teori er gjeldende i denne sammenheng.

5.5 Hvordan påvirker dagens beslutninger og valg fremtidig utøvelse av ledelse?

Vi starter dette delkapittelet med en strofe fra låten ”Det skjer nå med oss alle underveis - 2” av Bremnes (2005):

*Og det e ingen her som veit
Nå meire om i morra
enn ei melding om stabilt og rolig vær
Det einaste vi veit e nu og her*

Med dette legger vi at man selvfølgelig ikke kan forutsi hvordan fremtiden vil bli. Det vi likevel kan gjøre er å benytte fellestrekk eller mønster i informantenes uttalelser, som i det minste kan gi noen indikasjoner om tiden fremover for virksomheten og måten lederskapet utøves på.

Resultatene synliggjør at et flertall oppfatter kompetanse som noe av det viktigste for virksomheten fremover. Det trekkes spesifikt frem leder- og fagkompetanse som de primære kunnskapsområdene. Vi oppfatter en formening om at den nye innrettingen ikke er ideelt konstruert for å vedlikeholde og videreføre kompetanse i fagmiljøene. Dette underbygges av følgende sitat:

Jeg vil si at akkurat nå opplever jeg at man har for lavt fokus, eller man har innrettet seg på en måte som ikke bygger kompetanse raskt nok.

Mønsteret vi mener resultatene synliggjør, indikerer primært tre ulike scenarier for fremtiden:

1. Deler av virksomheten vil helt eller delvis privatiseres
2. Fagkompetansen vil forvitne i en slik grad at man ikke vil klare å opprettholde tilstrekkelig saksbehandling blant medarbeiderne man har tilgjengelig
3. Det vil skje utskiftning av en betydelig del ansatte, og spesielt ledere, i omtrent likt tidsrom

Etter vår oppfatning vil konsekvensene av samtlige scenarier kunne medføre økt behov for aktiv involvering og styring fra ledelsen, samt at utgiftene for virksomheten potensielt vil gå opp. I første scenario tegnes det et bilde av at virksomheten vil kunne mangle kritisk

kompetanse selv, og i større grad være avhengig av andre. Dette blir understreket å kunne medføre økte utgifter til eksterne, ofte private aktører, og potensielt forsinkelser i leveranser som begrunnes med at virksomheten må vente på eksterne innspill. I dette scenarioet trekkes det frem at spesielt Prosjektavdelingen potensielt må forsterkes med både fag- og prosjektressurser, samtidig som ledelsen aktivt må involvere seg mer i å koordinere mellom resultater i egen virksomhet og ytre produksjonsaktiviteter. Vi opplever en uttrykt bekymring rundt hvordan en eventuell gjennomføring av scenarioet vil spille inn på virksomhetens gjennomføringsevne.

Vår målsetning med denne studien er riktignok ikke å belyse fordeler eller ulemper med å vurdere privatisering av virksomhetens ulike oppgaver, så det vil vi heller ikke spekulere i. Commercial Activities Panel (2002) har studert innkjøp i amerikansk offentlig sektor, og forklarer at den vanskeligste delen ved å inngå avtaler med eksterne aktører ofte fremkommer etter at avgjørelsen om dette er tatt. Utarbeidelse av krav og åpne prosesser betegnes som kritiske for at det skal være en felles forståelse av forventninger både internt, men også mellom den aktuelle virksomheten og eksterne leverandører (Commercial Activities Panel, 2002). For Luftkapasiteter, hvor vår studie langt på vei indikerer at RAM og målsetninger er vanskelig å forstå for mange interne, mener vi det vil kunne medføre vanskeligheter å skulle lage et utvetydig rammeverk for samhandling med eksterne aktører.

I andre scenario blir det belyst en oppfatning av at dagens innretting ikke har nok fokus på å vedlikeholde og bygge fagkompetansen. Begrunnelsene omfatter alt fra at man ikke vedlikeholder kompetansen i daglige aktiviteter ved at fagmiljøene er blitt så små at betydelig fagkompetanse gjerne ligger hos enkeltindivider. Effekten av størrelsen på fagmiljøene har vi også tidligere diskutert i lys av *fagmiljøargumentet* (Kirkhaug, 2019), som ytterligere kan underbygge relevansen av dette scenariet. Vi oppfatter informantene å omtale enkelte nøkkelressurser, og indikerer at dersom disse individene skulle forsvinne, vil også den spesifikke kompetansen og erfaringen bli borte med dem. Konsekvensene det pekes mot er at kritisk fagkompetanse på sikt vil forsvinne eller kraftig reduseres uten at man klarer å få fylt opp med ny, eller får videreført kunnskapen hurtig nok. Vi vil hevde at det i dette tilfellet vil være stor sannsynlighet for at ledere blir tillagt et økt press på å saksbehandle eller opplære nytt personell selv. Rett og slett fordi kompetansen til å gjøre dette ellers i virksomheten er kraftig redusert.

Det tredje scenarioet som trekkes frem er oppfatningen av at det vil være store personellutskiftninger i virksomheten i omtrent samme tidsrom. Vi opplever ikke resultatene til å inneholde detaljerte nok data til å utrede hvorfor dette scenarioet skulle inntreffe, men ved at det er flere informanter som har understreket dette poenget antar vi at dette er basert enten på empiriske erfaringer eller innsikt i annet personell sine fremtidsplaner. Vi ønsker imidlertid, på generelt grunnlag, å påpeke at militære stillinger riktignok har en tidsbegrensning, noe som også er beskrevet tidligere. Samtidig er det, basert på vår oppfatning, tradisjonelt sett flere ansatte i lederposisjoner som har skiftet posisjon etter noen år som en del av egen karriereutvikling. Også periodevis oppbemanninger på bakgrunn av nye prosjekter blir uttalt i sammenheng med potensielle utskiftninger og nye ansatte i virksomheten, også i lederstillinger. Konsekvensene, slik vi ser det, kan være et økt press og behov for klar ledelse dersom man får tilsatt eller disponert mange nye ansatte samtidig, blant annet grunnet opplæringsbehov og utfordringer rundt å utnytte de nyansatte på en måte som oppleves meningsfullt.

Uavhengig av overnevnte scenario, og om de vil inntreffe eller ikke, vil vi hevde at kompetanse, ledelse og styring ikke blir mindre viktig i fremtiden. Denne oppfatningen finner også solid støtte i resultatene. Resultatene indikerer videre et økt behov for aktiv involvering fra ledelsen. Samtidig oppfatter vi at det insinueres strengere krav til at ledelselementene får en sterkere innsikt i det faglige materialet selv, noe vi mener ytterligere underbygger vår oppfatning om viktigheten av kompetanse. Dette ble understøttet av klar tale i følgende utsagn:

Det kommer veldig an på hvordan Luftkap blir seende ut. Men jeg er helt overbevist om at man må opp på et mye høyere faglig nivå på ledelselementene. [...] Det står alt for mye på spill.

5.6 Oppsummering

Luftkapasiteter er beskrevet som en kunnskapsbedrift med profesjonelle medarbeidere. Generelt har profesjonelle medarbeidere strenge forventninger til sin arbeidsplass, og ikke minst til ledelsesutøvelsen. Forsvarssektoren og militær luftfart tillegges ytterligere forventninger fra samfunnet og ansatte om å ha ryddige og oversiktlige prosesser. For Luftkapasiteter har løsningen vært ansett å være innretning etter EMAR. Studien trekker frem mange gode ledelseshandlinger og –intensjoner, men viser at det unektelig er en vei å gå for å oppnå suksess.

Studien gir oss grunnlag for å hevde at nøkkelelementet for at Luftkapasiteter, og for så vidt enhver kunnskapsbedrift, skal lykkes er å få medarbeidere og ledere til å dra i felles retning. For å oppnå dette mener vi det er essensielt at personellet trives og kan oppnå velvære, noe vi oppfatter at denne studien beviser at ledelsesutøvelsen i stor grad kan påvirke.

Dersom personellet ikke trives, vil det tilsynelatende heller ikke utvikles motivasjon og motsatt. For Luftkapasiteter har vi sett at rolleklarhet, eller rettere sagt; manglende rolleklarhet, oppfattes som motivasjonshemmende. Våre funn indikerer at ledelsesutøvelsen er en betydelig faktor for avklaring av RAM. Således vil vi hevde at ledere kan bedre motivasjon, og derved også velvære, ved å avklare RAM.

Rolleavklaringen belyses videre å påvirke opplevelse av mestring. For medarbeidere og ledere i Luftkapasiteter oppfattes opplevelsen av mestring å være betinget av muligheten for å måle egen innsats og resultater. Diskusjonen knytter mestring opp mot troen på seg selv, noe som beviselig genererer energi og bedrer prestasjoner. Vi oppfatter medarbeidere og ledere i Luftkapasiteter å trekke paralleller mellom mestring og kompetanse, og at dette spesielt utspiller seg i fagmiljøet. Fagmiljø fremkommer av drøftingen å være en viktig faktor for en virksomhets leveranser, noe vi opplever relevant også for Luftkapasiteter. På bakgrunn av dette vil vi hevde at utøvelse av ledelse har direkte innvirkning på medarbeidere og lederes kompetansefølelse og selvbilde, som vil utfolde seg i opplevelse av mestring. Dersom lederne klarer å utvikle disse elementene viser drøftingen at det kan spille positivt inn på Luftkapasiteters leveranser.

For Luftkapasiteter fremstår både mestring og motivasjon å forsterkes i samhandling med andre. Diskusjonen indikerer at medarbeidere og ledere oppfatter åpenhet og ærlighet som viktige forutsetninger i denne sammenheng. For Luftkapasiteters evne til å lykkes mener vi dette i stor grad avhenger av intern flyt og kommunikasjon, som påvirker virksomhetens problemløsning og ledernes beslutningsevne. Diskusjonen viser at disse faktorene oppfattes å fungere godt mellom individer, særlig der personellet har en relasjon fra før. Videre oppfattes et fokus på å bedre flyten, spesielt på teamnivå. Dersom Luftkapasiteter skal oppnå flyt på virksomhetsnivå, indikerer drøftingen at dette kan oppnås med hjelp av klarere styring og kontroll. Dette vil vi hevde å kunne oppnås gjennom utøvelse av ledelse som legger til rette for en helhetlig flyt, noe som igjen kan bedre problemløsning og beslutningsevne for hele Luftkapasiteter.

Dersom man skal oppnå denne flyten oppfatter vi at nøkkelfaktoren som må være på plass er opplevelsen av tillit. Diskusjonen belyser at tillit må bygges opp over tid, og således avhenger av relasjoner. For Luftkapasiteter mener vi det uttrykkes en opplevelse av relativt god relasjonell tillit, men i flere tilfeller en manglende institusjonell tillit. Medarbeidere og ledere fremhever særegenheter, som likhet i bakgrunn og kompetanse, samt sikkerhetsklareringer og autorisasjon, som forsterkende for den relasjonelle tilliten. Vi mener drøftingen indikerer at organisasjonsstørrelse og teamsammensetting i Luftkapasiteter gir gode forutsetninger for å kunne oppnå tillit, men at uklarhet knyttet til rutiner i mange tilfeller skader denne muligheten. Derfor vil vi hevde at ledelsesutøvelse som tilrettelegger for økt institusjonell tillit ved klarhet i rutiner, uten at dette går ut over den relasjonelle tilliten, vil kunne bygge opp om flyt internt, men også overfor eksterne.

Det indikeres at autonomi og selvorganisering oppleves som en betydelig motivasjonsfaktor, og at medarbeidernes kompetansenivå har stor innvirkning på i hvilken grad dette kan fungere godt. Samtidig fremstår klare mål og forventninger som essensielle faktorer for å lykkes i dette. Vår forståelse er at manglende ledelsesstyring i flere tilfeller kan være årsaken til medarbeidernes anvendelse av autonomi og selvorganisering. Tydelig styring derimot viser seg ironisk nok, slik vi ser det, å kunne utgjøre en nøkkelfaktor for at autonomi og selvorganisering skal fungere på en optimal måte i Luftkapasiteter. Diskusjonen indikerer at omfanget av en virksomhets anvendelse av autonomi og selvorganisering kan henge sammen med opplevelsen av kontroll for både medarbeidere og ledere. Det er belyst at kontroll også er nært sammenhengende med opplevelsen av motivasjon og mestring. Med bakgrunn i våre funn vil vi hevde at ledelsesutøvelse med klar styring og fastsatte mål vil kunne legge til rette for økt grad av autonomi og selvorganisering, hvor både ledere og medarbeidere fremdeles opplever å opprettholde kontroll. Dette kan ytterligere bidra til opplevelsen av motivasjon og mestring i Luftkapasiteter.

Våre antakelser var at ledelsesutøvelsen ville kunne være vanskelig å endre ved innføring av nytt rammeverk. Dette baserte vi på opplevelsen av mennesker som vanedyr som gjerne handler slik man alltid har gjort. Vi opplever antakelsen langt på vei bekreftet i våre funn, hvor det fremkommer en oppfattelse av at lederstil er noe av det vanskeligste å endre. Etter vårt syn er det likevel interessante funn relatert til lederes bevissthet rundt sin posisjon som rollemodeller. Det fremkommer også at lederes handlinger har en betydelig innvirkning på medarbeidernes endringsvilje. Dette kan for eksempel være relatert til manglende etterlevelse av regelverk, om enn med gode intensjoner. Selv om vi anser en sannsynlighetsovervekt for at

vår nevnte antakelse stemmer, indikerer drøftingen at flere ledere likevel velger å endre sin utøvelse for å fremstå som positive forbilder. Vi vil derfor hevde at verken medarbeidere eller ledere får endret sin fundamentale overbevisning nevneverdig. Dette opplever vi likevel ikke å være en absolutt nødvendighet, så lenge lederne er bevisst sin egen påvirkningskraft og har gode intensjoner for virksomheten, så vel som sine medarbeidere.

Diskusjonen vitner om at beslutningene Luftkapasiteter tar i dag kan ha mye å si for ledelsesutøvelsen, også i fremtiden. Resultatene indikerer noen potensielle fremtidsscenarioer for Luftkapasiteter. Felles for dem er økt behov for aktiv ledelse, og økte krav til kompetanse hos ledere så vel som medarbeidere. Dagens beslutninger mener vi kan bero på mange forskjellige faktorer og begrunnelser. Økonomi fremkommer som et nøkkelelement i denne forbindelse, noe studien viser har en betydelig konsekvens for motivasjon og den praktiske ledelsesutøvelsen. Hvilke konkrete valg som er fornuftige å ta har ikke vært hensikten å diskutere i denne studien. Vi vil likevel hevde at dagens beslutninger, uavhengig av begrunnelser og gode intensjoner, må ses i sammenheng med konsekvensene for Luftkapasiteters fremtidige leveranser. Valgene mener vi kan medføre en direkte konsekvens gjennom hvilken kompetanse som finnes i virksomheten i fremtiden, og kan ha betydelig innvirkning på ledelsesutøvelsen.

Etter vårt syn er én av hovedmålsetningene med EMAR å harmonisere og standardisere prosesser og RAM. Drøftingen indikerer at det er varierende oppfatning av hvor godt man har lykkes i denne målsetningen. Vår hypotese knytter seg nok en gang til opplevelse av kontroll, noe vi oppfatter å være spesielt gjeldende for høyere lederskap og saksbehandlere med kortere erfaring. Vi opplever at dersom Luftkapasiteter lykkes i å standardisere rutiner og lederskapsutøvelsen vil blant annet RAM oppleves bedre avklart. Som diskusjonen vitner om vil dette ha betydelig positive konsekvenser for motivasjon og opplevelse av mening, som således er essensielt for opplevelsen av velvære.

6.0 Konklusjon

I dette kapitlet vil vi innledningsvis besvare hvert forskningsspørsmål før vi trekker frem våre prioriterte funn som utgjør konklusjonen og svar på problemstillingen. Basert på dette vil vi presentere konkrete praktiske implikasjoner i form av anbefalinger før vi deler noen refleksjoner rundt egen forskning. Avslutningsvis redegjør vi kort for anbefalt videre forskning.

Før vi starter med å besvare forskningsspørsmålene kan det være fornuftig å repetere problemstillingen:

Hvordan kan FMA luftkapasiteter benytte positivt lederskap for å lykkes med å organisatorisk og prosessuelt innrette seg etter European Military Airworthiness Requirements?

F1: Hvilke virksomhetsfaktorer påvirker Luftkapasiteters mulighet for suksess gjennom ledelse?

Vårt første forskningsspørsmål brakte frem både konkrete og mer abstrakte faktorer som relevante for Luftkapasiteters suksessmulighet. Helt konkret viser det seg at Luftkapasiteters posisjon som en kunnskapsbedrift med profesjonelle medarbeidere, økonomi, eller mangel på dette, organisering og standardisering har en klar innvirkning på mulighetene for suksess gjennom ledelse. De mer abstrakte faktorene som påvirker dette er tydelighet innen roller, ansvar og myndighet, samt ivaretagelse og organisering av kompetanse og kommunikasjon.

F2: Hvordan påvirker ledelsesutøvelsen medarbeidernes velvære?

Svaret på andre forskningsspørsmål er basert på en nedbrytning av velvære til mer håndgripelig form gjennom aspekter av trivsel hvor noen av disse påvirkes direkte av ledelsesutøvelsen i Luftkapasiteter, mens andre styres av etatsledelsen eller fra politisk hold. Måten medarbeiderne blir sett og lyttet til, finner mening i arbeidet de utfører gjennom anvendelse av egne styrker, samt opplever balanse mellom jobb og fritid avhenger av ledelsesutøvelsen. Opplevelse av velvære utgjøres av summen av trivsel både i jobb og fritid. Det er delte meninger angående hvorvidt de ulike trivselsaspektene håndtertes på en formålstjenlig måte i dag. Følgelig vil vi påstå at ledelsesutøvelsen overordnet sett har både positive og negative innvirkninger på medarbeidernes velvære.

F3: Hvordan oppfattes autonomi / selvorganisering, motivasjon, mestring, samhandling og tillit å utspille seg i Luftkapasiteter?

Vårt svar på forskningsspørsmål tre reflekterer fellestrekkene for alle de nevnte faktorene. Opplevelsen av hvordan faktorene utspiller seg henger i stor grad sammen med relasjoner og kompetanse. Faktorene viser seg å fungere bra der man har etablerte relasjoner og tillit mellom medarbeidere og fra medarbeidere til ledelsen, og motsatt. Opplevelsen av egen kompetanseverdi vil således kunne utgjøre forskjellen for om faktorene oppfattes med positivt eller negativt fortegn. Ledelsen kan først og fremst bygge opp under en tillitskultur og en bedre avklaring av RAM, som vi opplever å kunne bidra til økt selvbilde og tro på egen

kompetanse. Dette vil kunne generere flyt i Luftkapasiteter som forsterker oppfattelsen av autonomi og selvorganisering, motivasjon, mestring, samhandling og tillit, samtidig som det vil føre til et økt og forbedret omfang av disse faktorene.

F4: Hvordan påvirkes ledelsesutøvelsen av endring av virksomhetsinnretning?

Det fjerde forskningsspørsmålet finner sitt svar gjennom vår betraktning av hvorvidt endring av regelverk og organisering reelt sett klarer å forandre individers atferd og ledelsesutøvelse. Våre funn tyder på at ledelsesutøvelsen, beroende på opparbeidet praksis og personlige egenskaper, i liten grad lar seg påvirke på et fundamentalt nivå. Imidlertid finner vi klare indikasjoner på at ledere i Luftkapasiteter gjennom egne refleksjoner, og bevisst forhold til sin posisjon som rollemodell, til en viss grad tar nødvendige grep rundt egen fremferd for å underbygge medarbeidernes endringsvilje og eierskap til ny innretting som vil kunne forsterke involvering i videre utvikling av virksomheten.

F5: Hvordan påvirker dagens beslutninger og valg fremtidig utøvelse av ledelse?

Det femte og siste spørsmålet besvares basert på hva vi antar vil bli avgjørende i fremtiden. Uavhengig av hva som besluttes i dag, vil tilstrekkelig og inngående kompetanse være nøkkelen i fremtiden. Dagens beslutninger vil kunne påvirke hvordan kompetansebehovet vil se ut, men kanskje i størst grad innvirke på hvorvidt kompetansen det er behov for er til stede i Luftkapasiteter eller ikke. Nettopp denne balansen mellom tilgjengelig og nødvendig kompetanse vil således kunne ha markante påvirkninger på utøvelse av lederskapet.

For å besvare forskningsspørsmålene, og i det påfølgende kunne presentere konklusjonen, har vi gjennomgående basert oss på teoriene presentert i litteraturkapittelet til å selektere hvilke poeng som har fått fokus. Hvordan positiv psykologi, positivt lederskap og relasjonsledelse utfyller hverandre, og måten vi har valgt å bryte det ned, utgjør en vesentlig del av grunnlaget for å kunne presentere den endelige konklusjonen. Det betydelige omfanget av funn som nettopp er presentert utgjør i sum svaret på problemstillingen. Vi har likevel valgt å prioritere hvilke hovedfunn vi fremhever for å besvare problemstillingen.

Forsvaret blir stadig mer teknologibasert og kompetansedrevet, noe som betydelig påvirker Luftkapasitetens fremtidige behov for kunnskap. Individene som skal ivareta dette behovet er ordinære mennesker som sammen skal skape ekstraordinær resultater, hvor målsetningen må være slik én informant påsto:

Når organisasjonen blir minst like god som summen av individene.

For å kunne oppnå dette mener vi studien viser at det i Luftkapasiteter må utvikle et enda mer konkret ledelsesfokus på den enkeltes velvære, sterke sider, kompetanseutvikling, samt tilrettelegging for å arbeide autonomt mot klare og konkrete mål. For å få til dette på en god måte er vårt svar at ledere, ved relasjonsledelse, må utvikle en autentisk og tillitsbasert relasjon til sine medarbeidere. Dette er nødvendig fordi det er gjennom kompetente medarbeidere resultatene skapes. Det må også legges til rette for tilsvarende relasjoner mellom kollegaer for å innby til samhandling. Vi mener det derfor kan ligge noe i det en informant uttalte:

En leder bør måles på hvor gode folkene hans er, mer enn hvor flink han er selv.

Som nødvendige forutsetninger for å lykkes gjennom et slikt ledelsesfokus i Luftkapasiteter ligger tydelig rolleavklaring, klare rutiner, transparente prosesser og tydelig kommunikasjon. Innføringen av EMAR, som medfører økt grad av standardisering og regulering i seg selv, vil kunne bidra positivt i så måte, men dette utgjør også en av virksomhetens, og således denne studiens, inngangsverdier.

Vårt svar på **“*Hvordan kan FMA luftkapasiteter benytte positivt lederskap for å lykkes med å organisatorisk og prosessuelt innrette seg etter European Military Airworthiness Requirements?*”** er derfor følgende: Gjennom dreining av ledelsesfokus, lederutvikling og lederskapsutdanning til i enda større grad å ivareta utvikling av tillitsbaserte relasjoner, legge til rette for medarbeidernes velvære og kompetanseutvikling, samt størst mulig frihet for den enkelte til å løse oppgavene. Dette vil, etter vårt syn, kreve at de hierarkiske og byråkratiske organisasjonsstrukturene revurderes og at pyramidene ristes litt i (Karp, 2022) for å tilpasse seg kunnskapssamfunnet og de profesjonelle medarbeidernes forventninger.

6.1 Praktiske implikasjoner

Basert på det som har fremkommet i vår studie har vi følgende anbefalinger til hva Luftkapasiteter aktivt bør arbeide med:

1. Tydeligere avklaring av roller, ansvar og myndighet, samt definere prosesser og prosedyrer for hele virksomheten som legger til rette for
 - a. økt og bedret institusjonell tillit,
 - b. økt grad av autonomi og selvorganisering,
 - c. økt og bedret grad av samhandling,
 - d. økt og tydeliggjort grad av flyt og kommunikasjon.

2. Øke lederes fokus på hele medarbeideren, ved bevissthet rundt trivsel, mestring, mening og anvendelse av sterke sider.
3. Øke fokuset på utvikling av tillitsbaserte mellommenneskelig relasjoner, samt medarbeidernes kompetanse gjennom åpenhet og ærlighet, samt handling basert på gode intensjoner
4. Øke lederes oppmerksomhet på egen påvirkningskraft og hvordan dette kan innvirke på medarbeidernes endringsvilje og således bidra til økt effektivitet i gjenstående arbeid med innretting etter EMAR.
5. Øke styringsfokuset gjennom klare mål og nedbrytning av disse til noe som blir tilstrekkelig håndfast for den enkelte medarbeider og leder.
6. Øke bevisstheten om at dagens beslutninger kan påvirke fremtidig balanse mellom tilgjengelig og nødvendig kompetanse gjennom tiltak for å bevare dagens kompetanse og utrede antatt fremtidig behov.
7. Vurdere hvorvidt Forsvarets hierarkiske system fungerer like godt for Luftkapasiteter, og *riste pyramiden*.
8. Dreie dagens ledelsesfokus, ledelsesutvikling og lederskapsutdanning til å samsvare bedre med kompetansevirksomhetens og kunnskapsarbeideres behov for velvære, kompetanseutvikling og frihet til å løse oppgavene

6.2 Refleksjon over egen forskning

Etter at vi nå har presentert vår konklusjon, ønsker vi å dele noen refleksjoner rundt den gjennomførte studien. Først og fremst må det sies at oppgaven har fått et større omfang enn hva vi først antok. Vi mener det finnes flere årsaker til dette, men for oss er det mest nærliggende å fokusere på hva vi kunne gjort annerledes. Det ligger et potensial gjennom tydeligere avgrensning og presiseringer samtidig som det i enda større grad kunne vært viet tid til å definere ulike begreper. Ved å redusere antall forskningsspørsmål ville hele oppgavens kompleksitet blitt redusert, men dertil ville den også blitt mindre rikholdig. Og nettopp dette bringer oss over til å reflektere rundt denne studiens sterke sider.

Til tross for den totale kompleksiteten i studien mener vi det er meget godt samsvar mellom de ulike spørsmålene og tilhørende resultater og diskusjon. Resultatdelen og spesielt diskusjonen har brakt frem en større dybde i våre svar enn vi klarte å forutse. Dette utgjør studiens bærebjelke og har medført at vi har kommet frem til 8 klare implikasjoner som et håndfast resultat i form av anbefalinger til Luftkapasiteter.

6.3 Anbefalt videre forskning

Denne studien har sitt utspring i en sikkerhetsfokusert kunnskapsbedrift i forsvarssektoren som er i ferd med å implementere en multinasjonal standard. Vår studie er i ferd med å gå inn for landing ved sin destinasjon, men denne flyplassen bør betraktes med flere overgangsmuligheter. Basert på våre funn mener vi det hovedsakelig eksiterer tre flyruter for videre forskning. Rute én omhandler forskning som inkluderer både Luftforsvaret og de andre kapasitetene i FMA, som på sett og vis står overfor tilsvarende utfordringer som det Luftkapasiteter gjennomgår, ved henholdsvis tilpasning til EMAR og multinasjonale standarder. Rute to innebærer å fokusere på tilsvarende utfordringer i private høyteknologiske og sikkerhetsfokuserede virksomheter, for eksempel innen luft- eller skipsfart eller energisektoren. Tredje rute er en revisitering av Luftkapasiteter om anslagsvis 2-5 år i den hensikt å avdekke hvorvidt tilstanden er endret når nytt rammeverk i større grad har fått fotfeste i virksomheten. Dette vil være spesielt interessant dersom anbefalinger fra denne studien legges til grunn for det fremtidige fokuset i virksomheten.

Alle de nevnte rutene kan undersøkes gjennom tilsvarende metodikk, men det vil også være interessant å betrakte tilsvarende utfordringer ved anvendelse av et kvantitativt forskningsdesign. Dersom begge eller en av de to første foreslåtte rutene forfølges, vil det først og fremst kunne avdekke hvorvidt det kan finnes tilsvarende mønster i andre virksomheter og derved utvide kunnskapsnivået rundt aktuelle utfordringer, men også bidra til å styrke vår studies validitet. En oppfølgingsstudie i Luftkapasiteter, basert på våre funn, vil primært kunne tilføre ny kunnskap i lys av samtiden den utføres i, validere våre funn, men også gi en realitetssjekk knyttet til vårt forskningsspørsmål 5 som har påtatt seg oppgaven med å komme med noen prediksjoner av fremtiden.

Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Johannessen, D. A. & Johannessen, J.-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien : positiv psykologi og positivt lederskap*. Fagbokforlaget.
- Andersen, S. C. (2005). Epistemologisk konstruktivisme og dens metodiske konsekvenser. *Dansk sociologi*, 3/16.
<https://rauli.cbs.dk/index.php/daneksociologi/article/view/723/754>
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *The Journal of management development*, 31(8), 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. Freeman.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bentzen, T. Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. Jurist og Økonomforbundets Forlag.
- Bremnes, K. (2005). Det skjer nå med oss alle underveis-2. På *Over en by*.
<http://www.karibremnes.no/lyrics.html>
- Brunsson, N., Rasche, A. & Seidl, D. (2012). The Dynamics of Standardization: Three Perspectives on Standards in Organization Studies. *Organization studies*, 33(5-6), 613-632. <https://doi.org/10.1177/0170840612450120>
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carr, A. (2011). *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths*. Abingdon, Oxon: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203156629>
- Commercial Activities Panel. (2002). *Improving the sourcing decisions of the government final report*. General accounting Office Washington DC.
- Csikszentmihalyi, M. (2013). *Flow: The Psychology of Happiness*. Ebury Publishing.
- Danielsen, T. & Simons, A. (2018). *Making Warriors in a Global Era: An Ethnographic Study of the Norwegian Naval Special Operations Commando*. Lexington Books.
- Development and learning in organizations. (2020). Social interactions and workplace learning: The influence of job demands and job resources. *Development and learning in organizations*, 34(3), 31-33. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2019-0275>
- Drønnen, M. & Keeping, D. (2020). *Positivt lederskap* (1. utg.). Gyldendal.
- EDA. (2022a). *European Military Airworthiness Authorities Forum (MAWA)*. European Defence Agency. Hentet 30.10.2022 fra <https://www.eda.europa.eu/what-we->

- [do/activities/activities-search/european-military-airworthiness-authorities-forum-\(mawa\)](https://eda.europa.eu/experts/airworthiness)
- EDA. (2022b). *MILITARY AIRWORTHINESS*. European Defence Agency. Hentet 30.10.2022 fra <https://eda.europa.eu/experts/airworthiness>
- Eggen, N. A. & Nyrønning, S. M. (2022). *Godfoten : samhandling - veien til suksess*. Aschehoug.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2005). *Den dyktige medarbeider : behov og forventninger*. Fagbokforlaget.
- FMA luftkapasiteter. (2021a). *Bestemmelser for luftdyktighet i forsvarssektoren*. <https://www.fma.no/maanor/regulations>
- FMA luftkapasiteter. (2021b). *Luftkapasiteters virksomhetsbeskrivelse* [Prosedyre]. FMA luftkapasiteter.
- Forsvarsmateriell. (2021). *Direktiv for Materiellforvaltning*. <https://www.fma.no/anskaffelser/forvalte-materiell>
- Forsvarsmateriell. (2022a). *Etiske retningslinjer og samfunnsansvar*. Forsvarsmateriell. Hentet 6.11.2022 fra <https://www.fma.no/om-oss/etiske-retningslinjer-og-samfunnsansvar>
- Forsvarsmateriell. (2022b). *Forvalte materiell*. Forsvarsmateriell. Hentet 7.11.2022 fra <https://www.fma.no/anskaffelser/forvalte-materiell>
- Forsvarsmateriell. (2022c). *Kompetanseutvikling*. Forsvarsmateriell. Hentet 6.11.2022 fra <https://www.fma.no/karriere/kompetanseutvikling>
- Forsvarsmateriell. (2022d). *Luftkapasiteter* Forsvarsmateriell. Hentet 7.11.2022 fra <https://www.fma.no/om-oss/organisasjon-og-ledelse/luftkapasiteter>
- Forsvarsmateriell. (2022e). *MILITARY AIRWORTHINESS AUTHORITY - NORWAY (MAA-NOR)*. Forsvarsmateriell. Hentet 8.11.2022 fra <https://www.fma.no/maanor>
- Forsvarsmateriell. (2022f). *Om oss*. Forsvarsmateriell. Hentet 6.11.2022 fra <https://www.fma.no/om-oss/>
- Forsvarsmateriell. (2022g). *Organisasjon og ledelse*. Forsvarsmateriell. Hentet 7.11.2022 fra <https://www.fma.no/om-oss/organisasjon-og-ledelse>
- Forsvarsmateriell. (2022h). *Verdigrunnlaget*. Forsvarsmateriell. Hentet 7.11.2022 fra <https://www.fma.no/om-oss/etiske-retningslinjer-og-samfunnsansvar/verdigrunnlaget>
- Forsvarsmateriell. (2022i). *Årsrapport 2021*. Forsvarsmateriell. Forsvarsmateriell. <https://www.fma.no/aktuelt-og-media/arsrapport>

- Gable, S. L. & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of general psychology*, 9(2), 103-110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103> (Positive Psychology)
- Grant, A. M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *The Academy of Management review*, 32(2), 393-417. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351328>
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>
- Grant, A. M. & Parker, S. (2009). 7 Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3, 317-375. <https://doi.org/10.1080/19416520903047327>
- Grant, P. C. (2004). *The Law of Escalating Marginal Sacrifice: Explaining a Plethora of Heretofore Unresolved Motivation Phenomena*. University Press of America.
- Grieg, S. (1953, 7.2.1953). Når den røde hane galte! Bybranner og brannfare i mellomalderen. VG.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. Transaction Publishers.
- Hoffmann, T. (2013). Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til? Hentet 9.11.2022, fra <https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839>
- Holter, K. M. (2013). *Like barn leker best - En casestudie av hvordan diversitet påvirker kunnskapsdeling i team* (13/13). Samfunns- og næringsforskning AS. S.-o. n. AS. https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/165399/R13_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- House, R. j. (1991). The distribution and exercise of power in complex organizations: A MESO theory. *The Leadership quarterly*, Volume 2(Issue 1), Pages 23-58. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90005-M](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90005-M).
- Hülsmann, M. & Windt, K. (2007). *Understanding Autonomous Cooperation and Control in Logistics: The Impact of Autonomy on Management, Information, Communication and Material Flow*. Springer Berlin Heidelberg.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.

- Janković, M., Ilić, Z., Milan, D., Vladan, P. & Jovičić, S. (2014). *MILITARY AIRWORTHINESS*. 6th INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE ON DEFENSIVE TECHNOLOGIES.
https://www.researchgate.net/publication/266737862_MILITARY_AIRWORTHINESS
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.
- Justesen, J. B. (2015). *Workplace Health Promotion: Implementing physical activity at the workplace – a change project* [Doktorgradsavhandling, Institute of Sports Science and Clinical Biomechanics, University of Southern Denmark].
https://www.fysio.dk/globalassets/documents/nyheder/ph.d.-thesis_justesen_2015.pdf
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management journal*, 33(4), 692-724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Karadash, R. J., Donjem, C.-F. & Kristensen, O. J. M. (2021). *Ordning for militært tilsatte - I hvilken grad omstilling av personellsøylen tilrettelegger for positivt lederskap i Luftforsvaret* [Nord universitet].
- Karlberg, J. P. & Sundvall, J. S. (2022). *Eksamen Anvendt metode: Positivt lederskap, standardisering og regulering* [Upublisert semesteroppgave, Nord universitet].
- Karp, T. (2022). *Å lede i usikkerhet* (1. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Kelliher, C., Richardson, J. & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human resource management journal*, 29(2), 97-112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap : person og funksjon* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2022). *Endring, organisasjonsutvikling og læring* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kruhaug, N.-I. (2022, 5.1.2022). Finland betaler mye mindre for F-35 kampfly enn Norge. *Dagsavisen*. <https://www.dagsavisen.no/nyheter/innenriks/2022/01/05/finland-betaler-langt-mindre-for-kampfly-enn-norge/>
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskingsdesign og kvalitativ metode : ei innføring*. Fagbokforlaget.
- Kumar, R. R. (2020). *Principles of Management*. Jyothis Publishers.

- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Leavy, P. (2017). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches* (1. utg.). New York: Guilford Publications.
- MAWA. (2015). *EMAR M - CONTINUING AIRWORTHINESS REQUIREMENTS*, European Defence Agency. [https://eda.europa.eu/docs/default-source/documents/emar-m-edition-1-0-\(12-oct-2015\)---approved.pdf](https://eda.europa.eu/docs/default-source/documents/emar-m-edition-1-0-(12-oct-2015)---approved.pdf)
- Meier, K. J. & Bohte, J. (2003). Span of Control and Public Organizations: Implementing Luther Gulick's Research Design. *Public administration review*, 63(1), 61-70. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00264>
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives : designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F. & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of organizational behavior*, 38(3), 327-350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Mruk, C. J. (2006). *Self-esteem Research, Theory, and Practice: Toward a Positive Psychology of Self-esteem*. New York: Springer Publishing Company, Incorporated.
- Nelson, D. L. & Cooper, C. L. (2007). *Positive organizational behavior*. SAGE.
- NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora>
- Nord universitet. (2022). *Studenters ansvar for personvern i oppgaveskriving*. Nord universitet. Hentet 7.11.2022 fra <https://www.nord.no/no/om-oss/personvern/studentoppgaver#&acd=8c18916a-0644-f0ff-09e8-734ea6c22a8f&acd=5cf60c22-225f-73b0-9f10-10718f576411&acd=65758a26-549c-8aa2-9c5c-504703f689e4>
- NSD. (2022a). *LUFTKAPASITETER*. NSD. Hentet 15.11.2022 fra <https://polsys.sikt.no/forvaltning/organisasjon/995967650?aar=2021>
- NSD. (2022b). *Oppslagsverk for personvern i forskning*. NSD - Norsk senter for forskningsdata. Hentet 9.11.2022 fra <https://www.nsd.no/personverntjenester/oppslagsverk-for-personvern-i-forskning>

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods : integrating theory and practice* (4. utg.). Sage.
- Prop. 1 S (2015–2016). *FOR BUDSJETTÅRET 2016 — Utgiftskapitler: 1700–1795*
Inntektskapitler: 4700–4799. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-fd-20152016/id2455797/?ch=3>
- Prop. 151 S (2015–2016). *Kampkraft og bærekraft - Langtidsplan for forsvarssektoren*.
 Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdfs/prp201520160151000dddpdfs.pdf>
- Russell, N. S. (2013). *Trust, Inc.: How to Create a Business Culture That Will Ignite Passion, Engagement, and Innovation*. Red Wheel Weiser.
- Rønneberg, S. (2021). *Positivt lederskap og operativ yteevne i en luftoperativ kontekst* [Nord universitet].
- Seligman, M. E. P. (2006). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*.
 Nicholas Brealey Publishing.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish : a new understanding of happiness and well-being : and how to achieve them*. Nicholas Brealey.
- Shockley-Zalabak, P. S., Morreale, S. & Hackman, M. (2010). *Building the high-trust organization: strategies for supporting five key dimensions of trust* (1. utg.). Hoboken: WILEY.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. SAGE Publications.
- Skjervheim, H. (1996). *Deltakar og tilskodar og andre essays*. Aschehoug.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (2. utg.).
 Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. Guilford Publications.
- Tapscott, D. & Williams, A. D. (2008). *Wikinomics : how mass collaboration changes everything* (Expanded. utg.). Altantic.
- Timmermans, S. & Epstein, S. (2010). A World of Standards but not a Standard World: Toward a Sociology of Standards and Standardization. *Annual review of sociology*, 36(1), 69-89. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102629> (Annual Review of Sociology)

- Wadel, C., Wadel, C. C. & Fuglestad, O. L. (2014). *Feltarbeid i egen kultur* (Rev. av Carl Cato Wadel og Otto Laurits Fuglestad. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Weitzel, T. (2012). *Economics of Standards in Information Networks*. Physica-Verlag HD.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4. utg., Bd. vol. 5). Sage.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Prosjekt “Positivt lederskap i FMA luftkapasiteter”

Innledning

- 1) Takke for at informanten stiller opp
- 2) Presentasjon av oss
- 3) Beskrive at vi går MBA ved Nord universitet og skriver masteroppgave (ref. mail/introduksjonsskriv)
- 4) Gjennomgå målsetningen til studien, problemstilling og forskningsspørsmål
- 5) Forklare hvorfor informanten er ønsket - evne til refleksjon og erfaring/kompetanse
- 6) Beskrive at det foreligger godkjenning fra FMA luftkapasiteter til å forske på egen org (men ledelsen vet ikke hvem vi intervjuer)
- 7) Understreke frivillighet til deltakelse og til å svare på spørsmål
- 8) Forklare hvordan intervjuet gjennomføres, bare å si ifra ved behov for pause
- 9) Beskrive omtrentlig lengde på intervju (tilstreber maksimalt 2 timer)
- 10) Presisere personvern / anonymisering
- 11) Beskrive behandling og oppbevaring av data – samtale livestreames, men video tas ikke opp
- 12) Understreke mulighet til gjennomlesning av vår innsamlede data (om personen)
- 13) Presisere reservasjonsmulighet
- 14) Gjennomgå kontaktpersoner ved spørsmål
- 15) Signere avtale om aksept av behandling av data
- 16) Forklare at under intervjuet, når vi nevner EMAR, mener vi LUs organisasjons- og ledelsesform, inkludert prosedyrer og regelverk slik det er i dag
- 17) Oppfordre til ikke å nevne navn på tredjepersoner for å lette ivaretagelse av alles personvern

Opplysninger om informant:

- 1) Hva er ditt stillingsnivå i dag?
 - a. Leder
 - b. Saksbehandler
- 2) Hva er din erfaring fra / hvor lenge har du jobbet i virksomheten?
 - a. Har lenge erfaring i virksomheten før innretting etter EMAR
 - b. Kom inn i overgang til ny innretting eller har kun erfaring i virksomheten etter innretting etter EMAR

Temaer:

Motivasjon

- 3) Hvordan motiveres du i ditt arbeid?
 - a. Hvilke virkemidler benyttes av ledelsen (nærmeste eller øverste) til å motivere?
 - b. Hvilken del av jobben synes du er mest givende og gir deg de beste emosjonene? Hvor mye holder du på med det?
 - c. Hvordan påvirker FMA sitt samfunnsoppdrag din motivasjon, hvis det gjør det?
- 4) Har LU sin innretting etter EMAR noen innvirkning på din motivasjon, i så fall hvordan / hvilken?

Mestring

- 5) Hvordan mener du at virksomheten legger til rette for / underbygger de ansattes mestring?
 - a. Hvordan påvirker virksomhetens organisatoriske innretning dette?
 - b. Hvordan opplever du at dine sterke sider blir benyttet?

Tillit

- 6) Hvordan opplever du tilliten til og fra deg selv og andre (din leder, toppledelsen og kollegaer)?
- 7) Hva er viktig for deg for å etablere / opprettholde tillit til / fra andre (over-/side- eller underordnede)?
 - a. Hvordan opplever du at LU sin innretning etter EMAR påvirker tilliten (mellommenneskelig) internt og til virksomheten fra andre (eksternt)?

Samhandling

- 8) Hvordan opplever du muligheten til å organisere eget arbeid (selvorganisering)?
 - a. Opplever du at LU sin innretning etter EMAR påvirker muligheten til å organisere eget arbeid, i så fall hvordan?
- 9) Hvordan opplever du at LU sin innretning etter EMAR legger til rette for / påvirker kommunikasjon internt i virksomheten (fagsøyler og til/fra leder(e))?

Lederskap

- 10) Hvordan vil du beskrive lederskapet som utøves i FMA LU?
- 11) Hva mener du er godt lederskap?
 - a. Har du opplevd konkrete situasjoner hvor det er utøvd godt lederskap?
- 12) Hva mener du er dårlig lederskap?
 - a. Har du opplevd konkrete situasjoner hvor det er utøvd dårlig lederskap?
- 13) Hvordan opplever du at LU sin innretning etter EMAR legger til rette for lederskap?
 - a. Hvilke positive og negative elementer mener du at LU sin innretning etter EMAR har bidratt med, med tanke på ledelsesutøvelsen?

Virksomhetsinnretning

- 14) Hva er dine tanker rundt måten virksomheten er organisert og innrettet på (inkl. prosesser, prosedyrer og regelverk)?
 - a. Hvordan opplever du at virksomhetens innretning påvirker utøvelse av ledelse?
 - b. Hvilke elementer av innretningen (organisering/økonomi/regelverk/prosesser/prosedyrer) påvirker ledelsesutøvelsen mest etter ditt syn?
- 15) Hvordan opplever du at virksomhetens innretning kontra opparbeidet praksis og personlige egenskaper i ledelsesleddene påvirker utøvelsen av ledelse? Med andre ord – hvor mye tror du man kan endre måten det ledes på ved å endre virksomhetens innretning?

Annet I

- 16) Hva legger du i begrepet positivt lederskap?
 - a. Hva opplever du at virksomheten (inkl. din leder) gjør for å legge til rette for trivsel / velvære?
- 17) Etter ditt syn, hvilke særegenheter har FMA LU som påvirker utøvelse av ledelse, motivasjon, mestring, tillit eller samhandling eller andre relevante områder på en positiv eller negativ måte?
- 18) Hva er dine tanker om fremtidens ledelsesutøvelse i LU?

- a. Hvilke muligheter ligger foran LU?
 - b. Hvilke utfordringer ligger foran LU?
- 19) Hvordan bidrar du til andres suksess?
- 20) Hva er essensielt for at FMA LU skal lykkes best mulig med sine oppdrag?

Annet II (rettet mot ledere)

- 21) Hva engasjerer deg i lederjobben og gir deg positive vibrasjoner for dine lederfølelser?
- 22) Hvordan utvikler du dine lederegenskaper i jobben og hvordan lærer du å bli en bedre leder?
- 23) Hvordan balanserer du et positivt lederskap med nødvendig styring og kontroll?

Annet III (rettet mot ikke-ledere)

- 24) Hva ville du gjort annerledes eller likt dersom du var leder?

Etter intervju:

- Takke for hjelpen og gode data
- Spør om det er ønskelig å lese gjennom det transkriberte intervjuet
- **Slutt.**

Vedlegg 2 - Vurdering fra NSD

[Meldeskjema](#) / [Positivt lederskap i FMA luftkapasiteter](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

684743

Vurderingstype

Standard

Dato

23.08.2022

Prosjekttittel

Positivt lederskap i FMA luftkapasiteter

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig

Bjørn Olsen

Student

Jens Petter Karlberg

Prosjektperiode

01.08.2022 - 01.07.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.07.2023.

[Meldeskjema](#) 

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skyklagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 01.07.2023

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles 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

Vi 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.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester 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).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss 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/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson: Gry Henriksen

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 3 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan påvirker regelverk som stipulerer organisatorisk og prosessuell standardisering muligheten for å utøve positivt lederskap i en virksomhet?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å identifisere i hvilken grad FMA luftkapasiteter, som er organisatorisk og prosessuelt innrettet etter European Military Airworthiness Requirements (EMAR), legger til rette for positivt lederskap. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en masteroppgave som en del av studiet MBA ledelse ved Nord universitet.

Vi ønsker å undersøke hvordan regelverk som stipulerer organisatorisk og prosessuell standardisering påvirker muligheten for å utøve positivt lederskap i en virksomhet, og har brutt ned problemstillingen til å være: ***I hvilken grad legges det til rette for positivt lederskap i FMA luftkapasiteter som er organisatorisk og prosessuelt innrettet etter European Military Airworthiness Requirements (EMAR)?***

Som en ytterligere nedbrytning har vi definert 6 forskningsspørsmål som skal hjelpe oss med å svare ut problemstillingen:

1. Hvilke muligheter eller begrensninger setter virksomhetens organisering, regler og rutiner for utøvelse av positivt lederskap?
2. Hvordan bidrar standardisering til lederskap som fremmer motivasjon, mestring, tillit og samhandling?
3. Hvordan påvirker ledelsesutøvelsen medarbeidernes velvære / vitalitet?
4. Hvordan påvirkes medarbeidernes mulighet for selvorganisering og autonomi av virksomhetens innretning?
5. I hvilken grad vil endring av virksomhetsinnretning (organisering, regelverk og prosedyrer) kunne forandre ledelsesutøvelse etablert ved opparbeidet praksis, rutiner og personlige egenskaper?
6. Hvordan påvirker dagens innretning av virksomheten fremtidig utøvelse av ledelse?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Studien vil forholde seg til et begrenset antall respondenter på tvers av avdelinger og roller i FMA luftkapasiteter. Som et utgangspunkt ser vi for oss et utvalg på mellom 8 og 15 personer. Du er identifisert som relevant for prosjektet på bakgrunn av din stilling og rolle, samt erfaring.

Hva innebærer det for deg å delta?

Studien vil primært baseres på semistrukturerte intervjuer i henhold til forhåndsdefinert intervjuguide. Hovedelementene i denne vil gjøres tilgjengelig før gjennomføring av intervjuer. Dine svar vil tas opp

på lydbånd og dataen transkriberes. Intervjuenes lengde vil kunne variere, alt etter omfang på opplysningene som fremkommer. Det legges likevel til rette for at intervjuet vil berammes innenfor 2 timer, med mindre det er enighet om annet.

Alle opplysninger du oppgir, og personopplysninger vil anonymiseres, og om nødvendig generaliseres, slik at opplysningene ikke kan spores tilbake til deg ved gjennomlesning av oppgaven. Lydopptakene vil lagres på sikker måte i elektronisk skytjeneste og vil slettes ved prosjektets slutt.

Det er på generelt grunnlag innhentet godkjenning fra FMA luftkapasiteter om å gjennomføre intervjuer. Disse berammes derfor primært innenfor normal arbeidstid, med mindre annet avtales.

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 ved å ta kontakt med én av kontaktene som er opplyst til slutt i skrevet. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil naturligvis 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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- I tillegg til de to studentene som vil ha tilgang til all data som er innhentet, kan det være aktuelt at veileder, professor Johan Olaisen, får innsyn i dataene.
- All digital data vil oppbevares i studentenes private kontoer underlagt Nord universitets skytjeneste, som er beskyttet med tofaktorautentisering. Dette inkluderer digitale lydopptak og transkribert materiale. Lydopptak og andre rådata vil slettes ved prosjektets slutt.
- Alle fysiske notater fra intervju, signerte samtykkeskjema og annet fysisk materie som inneholder personopplysninger vil låses inn. Denne informasjonen vil makuleres ved prosjektets slutt.
- Alle opplysninger som innhentes ved intervju vil anonymiseres i masteroppgaven slik at det ikke skal være mulig å identifisere enkeltpersoner.
- Vi ønsker å opplyse om at én av studentene vil behandle dataene som er innhentet i USA store deler av tiden. Dette grunnet utenlandstjeneste på vegne av FMA luftkapasiteter. Dataene vil likevel bli oppbevart, behandlet og sikret på lik måte som om de skulle vært behandlet fra Norge.
- De to studentene som gjennomfører prosjektet er begge ansatte i FMA luftkapasiteter:
 - Jens Petter Karlberg
 - Jon Sindre Sundvall
- Veileder for prosjektet:
 - Professor Johan Olaisen ved Handelshøyskolen BI

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes innen 1. juli 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Ved prosjektslutt vil alle lydopptak, notater og skriv som inneholder personopplysninger slettes eller makuleres.

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 Norsk senter for forskningsdata (NSD) 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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Studentene Jens Petter Karlberg: jeppenk@online.no og/eller Jon Sindre Sundvall: jssundvall@outlook.com.
- Nord universitet ved behandlingsansvarlig: behandlingsansvarlig@nord.no eller prosjektansvarlig, professor Bjørn Olsen: bjorn.olsen@nord.no. Veileder, professor Johan Olaisen ved Handelshøyskolen BI, kan også kontaktes: johan.olaisen@bi.no.
- Nord universitet sitt personvernombud, seniorrådgiver Toril Irene Kringen: personvernombud@nord.no

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

- Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) på e-post personvernombudet@nsd.no eller på telefon: 55 58 21 17 (tast 1).

Med vennlig hilsen

Johan Olaisen

Sundvall
(Veileder)

Jens Petter Karlberg og Jon Sindre

(Studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Hvordan påvirker regelverk som stipulerer organisatorisk og prosessuell standardisering muligheten for å utøve positivt lederskap i en virksomhet?”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)