

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E-1

Navn: Martin Knutsen  
Oddbjørn Hånes  
Peter T.M. Brandt

---

Hvilke ledelsesfaktorer fremmer  
ansvarsfølelse hos medarbeidere?

---

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 102

# ABSTRACT

The purpose of this thesis has been to investigate how leadership can influence employees' sense of responsibility. The management and behavior theories which directly discuss, or indirectly deal with, the sense of responsibility, are very comprehensive. Nevertheless, specific research on leadership factors' impact on the sense of responsibility is limited. Through this study, we have sought to link existing theory to managers' activities and assessments, in order to link general overriding management factors to a sense of responsibility. The goal has been to increase the awareness on the topic.

Our task is limited to vessels from a specific squadron in the Navy. The units have been selected mainly because we as researchers are employed in the Defense Sector, and have a background in naval service. In addition to that, we consider leaders in the Armed Forces to possess a high level of competence in leadership. The research was carried out as a qualitative study, where we interviewed the ship management of two vessels of the 1st Minesweeper squadron. The empirical data mainly describe the reality from a leaders' perspective. In contrast to a number of other companies, a naval officer will have to work their way up, before he or she eventually qualifies to a position in the ship's management. We therefore claim that the findings also to some level shed light on the phenomenon from an employee's perspective. Another point to support this, is that the ship management is subordinate to the squadron management and other staffs, and thus can be considered employees further down in the chain of command.

In the theory chapter, we present several relevant theories of leadership and behavior. What we seek is to find out is what prerequisites makes the basis for these to work together in a good way. To do so, we discuss current theory against our own set of empirical data. Our research show that current management theory is practiced on board the navy vessels, and significantly affects employees' sense of responsibility.

The thesis is empirically driven and we have assessed the sense of responsibility based on four themes, or perspectives. These are trust, involvement, motivation and community. The result show that all four topics have leadership factors that affect the sense of responsibility.

The various leadership factors we have concluded that promote the sense of responsibility are all linked to the four themes.

The leader must have:

- Courage to expose oneself and pursue open leadership
- Ability to act predictably
- Ability to inspire employees by focusing on the importance of their work in the bigger picture
- Ability to adapt leadership to the situation
- Willingness to relieve their employees of perceived risk
- Willingness to get to know their employees
- Ability to produce mastery experiences for their employees
- Ability to act as an example to follow
- Ability to create arenas for strong emotions
- Courage to relinquish control

# FORORD

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på en treåring Master of Business Administration (MBA). Studiet er gjennomført ved Nord Universitet og har gitt oss mye læring innenfor et spennende fagfelt. Prosjektgruppen til denne oppgaven ble etablert våsemesteret 2021, da vi samarbeidet under gruppeeksamen i faget Anvendt metode. Samarbeidet og eksamensbesvarelsen vi leverte i dette emnet, dannet grunnlaget for det som senere ble vår problemstilling for denne oppgaven. Denne oppgaven bygger derfor videre på gruppens eksamensoppgave fra faget Anvendt metode, våren 2021 (Hånes et al., 2021). Oppgavens introduksjon, teoretiske rammeverk og metode bygger i særlig grad videre på vårt arbeid fra våren 2021. Selv om mye er endret, bearbeidet og skrevet om, så er enkelte elementer benyttet som byggeklosser i denne oppgaven. Vi har referert til eksamensoppgaven fra våren 2021 der vi har sett det nødvendig og hensiktsmessig.

På lik linje med flere av våre medstudenter, har studiet tatt plass ved siden av hektiske arbeidshverdager og et tidkrevende familieliv. Det er derfor mange som fortjener en takk, i den forstand at de på en eller annen måte har bidratt eller tilrettelagt for at vi har kunnet prioritere skolearbeid. Først og fremst er vi svært takknemlig for at samboere og familie har påtatt seg ekstra belastning på hjemmefronten gjennom denne treårsperioden. Uten den tålmodigheten og utholdenheten de har hatt, ville det vært umulig å fullføre.

Videre vil vi takke vår svært dyktige veileder Øystein Widding. Widding har vist interesse for temaet, og har utfordret oss med sentrale spørsmål underveis i prosessen. Han har bidratt til at vi har holdt stø kurs mot målet og fokusert på de rette tingene.

Sist, men ikke minst, vil vi rette en takk til våre arbeidsgivere og kollegaer i Forsvarssektoren. Linjelederne våre i Marinen, Kystvakten og Forsvarsmateriell har skapt rom i en travel hverdag, slik at vi tidvis har kunnet arbeide med studiet i arbeidstiden. Kollegaer i Marinen har stilt til intervju, noe vi setter stor pris på. Vi vil også takke hverandre for en spennende, lærerik, men også krevende periode.

Bergen 25. Mai 2022.

Oddbjørn Hånes

Peter Tidemand Malling Brandt

Martin Knutsen

# SAMMENDRAG

Formålet med denne oppgaven har vært å se på hvordan ledelse kan påvirke medarbeideres ansvarsfølelse. Ledelses- og adferdsteoriene som direkte omtaler, eller indirekte handler om ansvarsfølelse er svært omfattende. Likevel er konkret forskning på ledelsesfaktorerens påvirkning på ansvarsfølelsen begrenset. Gjennom denne studien har vi søkt å koble eksisterende teori opp mot lederes aktiviteter og vurderinger for å knytte generelle, overordnede ledelsesfaktorer opp mot ansvarsfølelse, i den hensikt å øke bevisstheten rundt temaet.

Oppgaven er avgrenset til fartøy fra en spesifikk skvadron i Marinen. Enhetene har blitt valgt ut hovedsakelig fordi vi som forskere er ansatt i Forsvarssektoren, og har bakgrunn fra sjøtjeneste. I tillegg anser vi ledere i Forsvaret til å ha et høyt kompetansenivå innen lederskap. Forskningen ble gjennomført som en kvalitativ undersøkelse, der vi intervjuet skipsledelsen på to fartøy tilhørende 1. Minerydderskvadron. De empiriske dataene beskriver i all hovedsak virkeligheten sett fra en leders perspektiv. I kontrast til en del andre virksomheter, vil en marineoffiser måtte gå gradene om bord, før vedkommende etter en tid kvalifiserer seg til å bekle en stilling i skipsledelsen. Vi hevder derfor at funnene også delvis belyser fenomenet fra en medarbeiders perspektiv. Et annet poeng for å understøtte dette, er at skipsledelsen er underlagt skvadronsledelsen og andre staber, og dermed kan betraktes som ansatte lengre ned på rangstigen i det militære hierarkiet.

I teorikapittelet presenterer vi flere relevante teorier innen ledelse og adferd. Det vi søker å finne ut av, er hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at disse skal fungere på en god måte. Når vi kommer til drøftingen, setter vi aktuell teori opp mot empiri fra eget datasett. Resultatet av forskningen viser at dagsaktuell ledelsesteori blir praktisert om bord på marinefartøyene, og i vesentlig grad påvirker medarbeideres ansvarsfølelse.

Oppgaven er styrt av empirien og vi har vurdert ansvarsfølelse ut fra fire ulike temaer, eller perspektiver: tillit, involvering, motivasjon og fellesskap. Resultatene av forskningen viser at alle fire temaene har ledelsesfaktorer som påvirker ansvarsfølelsen. De ulike ledelsesfaktorene vi har konkludert med at fremmer ansvarsfølelse er knyttet opp mot de fire temaene.

Lederen må ha:

- Mot til å eksponere seg selv og bedrive et åpent lederskap
- Evne å opptre forutsigbart
- Evne til å inspirere medarbeidere gjennom å fokusere på betydningen av deres arbeid for den større helheten
- Evne til å tilpasse lederskapet til situasjonen
- Vilje til å avlaste sine medarbeidere for opplevd risiko
- Vilje til å lære sine medarbeidere å kjenne
- Evne til å produsere mestringsopplevelser for sine medarbeidere
- Evne til å opptre som et eksempel til etterfølgelse
- Evne til å skape arenaer for sterke følelser
- Mot til å oppgi kontroll

# Innholdsfortegnelse

ABSTRACT.....	i
FORORD .....	iii
SAMMENDRAG .....	iv
Innholdsfortegnelse.....	vi
1.0 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Aktualisering.....	3
1.3 Problemstilling og bidrag.....	4
1.4 Kontekst .....	5
1.5 Avgrensing.....	6
2.0 Teoretisk rammeverk.....	6
2.1 Ledelse.....	8
2.1.1 Forsvarets grunnsyn på ledelse.....	10
2.1.2 Oppdragsbasert ledelse .....	12
2.1.3 Situasjonsbestemt ledelse.....	13
2.1.4 Transformasjonsledelse .....	16
2.1.5 Selvledelse.....	18
2.1.6 Positivt lederskap .....	19
2.2 Adferdsorienterte teorier .....	20
2.2.1 Ekstrarolleadferd .....	21
2.2.2 Taking charge .....	22
2.3 Makt, tillit og motivasjon.....	24
2.3.1 Makt .....	25
2.3.2 Tillit .....	27
2.3.3 Motivasjon.....	28
2.4 Oppsummering teori .....	29
3.0 Metode .....	31
3.1 Metodevalg og forskningsdesign.....	31
3.2 Utvalg og datainnsamling.....	33
3.2.1 Utvalg.....	34
3.2.2 Utvalgsstørrelse .....	35
3.2.3 Rekruttering.....	36
3.3 Datainnsamling .....	36
3.3.1 Dokumentasjon av intervjuer .....	37

3.4 Dataanalyse.....	38
3.5 Forskningskvalitet.....	40
3.5.1 Reliabilitet .....	40
3.5.2 Validitet .....	41
3.5.3 Generaliserbarhet.....	42
3.6 Kritikk til metode og design .....	42
3.7 Refleksjon over egen rolle som forskere .....	43
3.8 Etikk.....	44
4.0 Empiri.....	46
4.1 Diskusjon .....	62
5.0 Drøfting .....	67
5.1 Tillit.....	68
5.2 Involvering .....	71
5.3 Motivasjon .....	76
5.4 Fellesskap .....	78
6.0 Oppsummering og bidrag.....	81
6.1 Kritikk til egen oppgave.....	83
6.2 Videre forskning.....	84
Litteraturliste .....	86
Oversikt over vedlegg.....	89



# 1.0 Innledning

I denne oppgaven vil vi se på hvordan man gjennom ledelsesfaktorer kan fremme ansvarsfølelsen hos de undergitte. Med ansvarsfølelse menes i denne sammenheng de forhold som bidrar til at medarbeideren føler eierskap og ansvar for oppgavene, oppdraget eller målsetningene. Ved å se på sammenhenger mellom ledelsesfaktorer og følt ansvar så søker vi å finne kunnskap om hvordan ledere, i kraft av sitt lederskap, kan oppnå medarbeidere som føler et ansvar for resultat og måloppnåelse.

Vi har i oppgaven valgt å begrense oss til ledergruppen på to fartøy, i en skvadron, i Sjøforsvaret. Disse fartøyene er 55 meter lange og 13 meter brede, og har en besetning på ca. 40 personer. Bakgrunnen for dette valget er at disse lederne er en relativt homogen gruppe, med lik utdanningsbakgrunn fra Sjøkrigsskolen og mer eller mindre likt erfaringsnivå, samt at begge fartøyene har samme personellstruktur og oppdragsportefølje. Sammen gjør dette at vi i praksis kan forvente små forskjeller, til tross for at vi undersøker to avdelinger.

## 1.1 Bakgrunn

Vi er tre kollegaer som jobber i Forsvarssektoren, ved ulike avdelinger. Forsvaret har egne utdanningsinstitusjoner, krigsskolene og befalsskolene, som forestår utdanningen av organisasjonens ledere. Utdanningen tar utgangspunkt i Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020), som er et dekret som danner rammene for hvordan ledelse skal praktiseres i virksomheten.

Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) slår fast at "Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all virksomhet og ha en sentral betydning for hver og en av oss". De tre kjerneverdiene – respekt, ansvar og mot – har alle et budskap som stiller strenge krav til individet og organisasjonen for øvrig. En grunnleggende faktor som trekkes frem som et avgjørende suksesskriterium er tillit. I denne sammenhengen så innbefatter det, slik vi forstår det, i hovedsak to aspekter, et overordnet nivå og et individ eller gruppe nivå, herunder:

1. På overordnet nivå kan tillit sees som en grunnleggende bestanddel for å skape legitimitet for oppgaver i fredstid, så vel som i skarpe oppdrag som utspiller seg i kriser eller krig.
2. På individ- eller gruppenivå handler det om tillit mellom ledere og underordnede. I dette ligger det en gjensidighet, hvor tilliten går begge veier. Dette kan forstås som at lederen kan stole på at medarbeideren handler i tråd med intensjonen og, på den andre siden, at medarbeideren kan stole på at lederen opptrer støttende med gode intensjoner.

Sett fra et ledelsesperspektiv så fremstår kjerneverdien ansvar særlig interessant å se nærmere på. Begrunnelsen for dette er at ansvarsdannelse hos individet antas å henge tett sammen med ledelsesfaktorer. I oppgavens teoretiske rammeverk presenterer vi Forsvarets valgte ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020). En forutsetning i denne ledelsesfilosofien er at de underordnede ikke bare har kompetanse til å utføre oppgavene eller oppdraget, men at de også er motivert for å gjøre det som kreves for å nå målet. I dette ligger det et sterkt element av ansvarsfølelse. Medarbeideren må så og si føle ansvar for at man i det hele tatt skal lykkes.

For å forstå hva som danner ansvarsfølelse hos individet, så må man forstå hva som gjør at individet, både ledere og medarbeidere, kjenner på eierskap og forpliktelse for utfallet av en oppgave eller en gitt situasjon. En retning innen adferdsteorien som kan være med på å forklare dette er ekstrarolleadferd. Organ (1988) er en bidragsyter innen denne retningen av adferdsteorien, som handler om hva som får individet til å ta ekstra ansvar i ulike situasjoner. Samtidig erkjennes det at koblingene mellom ledelse og ekstrarolleadferd er tette, da ledelse kan sies å direkte påvirke ekstrarolleadferd i organisasjonen (Lepine et al., 2002).

Sammenhengene mellom det å lykkes med oppdragsbasert ledelse og ansvarsfølelse antas å være absolutte. Med dette som bakgrunn så reises det en rekke spørsmål som berører forholdet mellom det som anses å være teoretisk viktig, og videre det som anses å være viktig for praksis i tjenesten. Fellestrekkene mellom teori og praksis danner grunnlaget for ideen og utgangspunktet for vårt arbeid med denne oppgaven.

## 1.2 Aktualisering

Vi erfarer selv og hører ofte fra kolleger, at det i en hektisk arbeidshverdag kan være utfordrende å bedrive det som den forskningsbaserte kunnskapen omtaler som beste praksis innen ledelse. I de uformelle samtale ute på avdelingene fremkommer det ofte i diskusjoner og ordvekslinger at ledere på avdelingsnivå i utstrakt grad, sliter med at tiden ikke strekker til. Utsagnene begrunnes ofte med forhold som: økte administrative krav, uerfarent personell og høy arbeidsbelastning ved avdelingen. En travel hverdag medfører at man som leder ofte ender opp med å nedprioritere det man lærte om god ledelse i utdanningen. Resultatet er at lederen befinner seg i en situasjon der man fokuserer på å løse aktuelle utfordringer raskt for å komme videre til neste utfordring, heller enn å bedrive lederskap og ledelsesarbeid i avdelingen. En leder som derimot utnytter handlingsrom og fleksibilitet gitt av sin rolle, vil ha bedre forutsetninger for å overvinne en voksende arbeidsmengde. Mange oppgaver kan delegeres, og kanskje til og med utføres bedre av andre enn lederen selv. For at en ansvarsfull leder skal våge å slippe taket, må imidlertid enkelte forutsetninger være til stede. Vår antagelse er at den viktigste forutsetningen vil være medarbeidere med høy grad av ansvarsfølelse. Denne gruppen vil tilføre virksomheten robusthet og fleksibilitet, gjennom å være selvdrevne og mer effektive. Faktorer som fremmer ansvarsfølelsen hos medarbeidere, bør derfor identifiseres og dyrkes.

Videre så er en av de store utfordringene til en militær leder evnen til hurtig veksling mellom operativt ansvar og forvaltningsoppgaver. Det lederskapet som utøves i dypeste fred hver dag, er det samme lederskapet som skal sikre at en militær enhet løser oppdrag i kriser, konflikter og krig. For å forstå samspillet mellom leder og ansatt, trekkes igjen faktoren ansvar frem som sentral i arbeidet med å etablere en arena, der oppdragsbasert ledelse kan fungere optimalt etter hensikten.

Fra det teoretiske perspektivet knyttet til ansvarsfølelse, herunder relevant faglitteratur og den forskningsbaserte kunnskapen rundt temaet, så vet man at lederskap spiller en avgjørende rolle for hvorvidt man får medarbeidere som finner motivasjon til å yte det som kreves i enhver situasjon. Samtidig erkjennes viktigheten av kontinuerlig bevisstgjøring og fokus på de faktorene som antas å spille nøkkelroller i dannelsen av ansvarsfølelsen hos individet. Satt på spissen kan man si at det hjelper fint lite at man som leder har god teoretisk kunnskap om ledelse, hvis man ikke klarer å sette kunnskapen ut i praksis. Vi anser forskningen i denne

oppgaven til være en mulig brobygger mellom den teoretiske kunnskapen og det som anses å være viktig for praksis i hverdagen.

Vi har et mål om at vår forskning skal gi et bidrag som fører til ny kunnskap, og etablere en bevisstgjøring overfor lederne, om verdien av å kontinuerlig fokusere på sentrale ledelsesfaktorer i tjenesten. Det antas at god og effektiv ledelse har en signifikant sammenheng med kjernen i dannelse av ansvarsfølelse hos mennesker. Kunnskap rundt samspillet mellom ledelsesfaktorer og ansvarsfølelse vil ikke bare komme organisasjonen til gode, men også den enkelte leder og medarbeider. Vi mener derfor at denne kunnskapen vil være relevant for alle som jobber i Forsvarssektoren. Vi antar videre at resultatene av vår forskning vil være av interesse for øvrige offentlige og private virksomheter, selv om Forsvaret er utgangspunkt for vår forskning.

### 1.3 Problemstilling og bidrag

Vi har som mål å finne sammenhenger mellom ledelsesfaktorer og følt ansvar hos individet i en virksomhet. I kapittel 1.2 reiser vi en rekke utfordringer som danner grunnlag for vår forskning. Dette har ledet frem til følgende problemstilling:

**«Hvilke ledelsesfaktorer fremmer ansvarsfølelse hos medarbeidere?»**

For å operasjonalisere problemstillingen og for å tydeliggjøre hva vi legger til grunn, ser vi det nødvendig å poengtere for leseren hva vi legger i to sentrale begreper i problemstillingens oppbygning. Herunder *ledelse* og *ansvarsfølelse*.

En allmenn måte å betrakte ledelse på er at man gjennom lederskap kan påvirke, det være seg medarbeidere eller organisasjonen, i en ønsket retning. Arnulf (2012) sier at ledelse er en prosess som handler om at ledere bruker overbevisning og sosial overtalelse, i den hensikt å skape oppslutning blant medarbeiderne og på den måten nå felles mål. Dette er en tolkning som vi finner passende for vårt syn og for vår problemstilling. Når vi i problemstillingen bruker ordet ledelsesfaktorer, må det med andre ord forstås som de faktorene eller aktivitetene som lederen bruker for å oppnå oppslutning rundt oppdrag, oppgavene eller en gitt målsetning.

Det andre sentrale elementet i problemstillingen er ansvarsfølelse. Snur man på ordet så kan man si at ansvarsfølelse er synonymt med det å føle ansvar. Her ligger det en fortolkning som ikke handler om den formelle juridiske forståelsen av ansvar, men mer om de følelsene av ansvar som fører til initiativ, eierskap og forpliktelse. Ansvarsfølelse handler derfor i vår kontekst om å føle eierskap og forpliktelse for utfallet av et oppdrag, oppgavene eller en gitt målsetning. Denne innfallsvinkelen henger sammen med Brochs-Haukedal (2012) sin beskrivelse av ansvar, hvor han omtaler ansvar som en forpliktelse tillagt en person i en gitt kontekst.

Vår motivasjon for å se nærmere på begrepet ansvar i Forsvaret baserer seg, foruten en felles nysgjerrighet rundt temaet, på hvordan man gjennom Forsvarets ledelsesfilosofi oppnår ansvarsfølelse i praksis. Vi finner i denne sammenheng problemstillingen vår å være viktig for å belyse praksis og om mulig påpeke elementer som kan være nyttig i bevisstgjøringen av ledere i en virksomhet. Vi har sågar et ønske om å bidra til økt kunnskap rundt hvordan ledere kan nyttiggjøre seg av strategier fra den forskningsbaserte ledelsesteorien, i arbeidet med å etablere økt ansvarsfølelse hos individet, som i sin tur antas å være et suksesskriterium for måloppnåelse. Vi vil gjennom teorikapitlet søke å dekomponere ansvarsfølelsen gjennom å se på hvordan denne påvirkes av lederskap. Vi har derfor en ambisjon om at ledere, også utenfor det militære, skal la seg inspirere av oppgaven og nyttiggjøre seg av ledelsesfaktorene vi konkluderer med.

## 1.4 Kontekst

Selv om Forsvaret har sine særegenheter og karakteristika, med en streng hierarkisk struktur og et tydelig byråkratisk system, så vil mange av de samme forholdene som i sivil næringsliv være gjeldende for hvordan organisasjonen suksessfullt utøver lederskap og påvirkning på individnivå. På individnivå kan det derfor sies at ulikhetene til andre organisasjoner av samme størrelse, ikke er så store som man kanskje skulle tro. Dette gjør seg særlig gjeldene i en fredstidskontekst. Situasjonen vil naturligvis stille seg annerledes i en krise- eller krigssituasjon. Hannah et al. (2009) påpeker i sitt arbeid at man i militær kontekst, herunder ekstremisituasjoner som krise og krig, ikke kan avgrense lederadferden til et enkelt sett. Til dette vil en slik situasjon være for kompleks.

Forsvaret har derfor gjennom Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) gjort det klart hvordan ledelse skal utøves i organisasjonen. Forsvarets ledelsesfilosofi er mer utfyllende beskrevet i oppgavens teorikapittel, men kort oppsummert handler filosofien, oppdragsbasert ledelse, om at man som leder beskriver hva som skal gjøres og hvorfor det skal gjøres, mens den som skal utføre arbeidet bestemmer hvordan det skal gjøres. Denne ledelsesfilosofien fordrer derfor at de som skal utføre oppgaven eller oppdraget, både er kompetente og motiverte med tanke på det som skal gjøres. Ledelsesfilosofien er ment å være velfungerende i hele spekteret av aktuelle situasjoner, både i fred, krise og krig.

For denne oppgavens vedkommende så vil kontekst ta utgangspunkt i fredstid. Dette begrunnes med at vi i vår forskning ikke vil være i stand til å belyse faktorer som utelukkende vil gjøre seg gjeldende ved en reel krise eller krig. Det er for eksempel grunn til å tro at motivasjonsaspektet vil være vesentlig ulikt i fredstid relativt til en krigssituasjon.

## 1.5 Avgrensing

Vi har i oppgaven avgrenset oss til å se på en skvadron i Marinen. Innhenting av primærdata skjer gjennom intervju av ledergruppen om bord på to fartøyer. Oppgaven tar derfor utgangspunkt i lederens ståsted.

Oppgavens problemstilling åpner for en rekke ulike tilnærminger. Vi har i vår besvarelse av problemstillingen utelukkende sett på leder-følger perspektivet. Andre relevante tilnærminger, som for eksempel den kulturelle eller juridiske, er ikke tatt med i arbeidet med oppgaven. Dette for å sikre at oppgaven får den nødvendige dybden.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

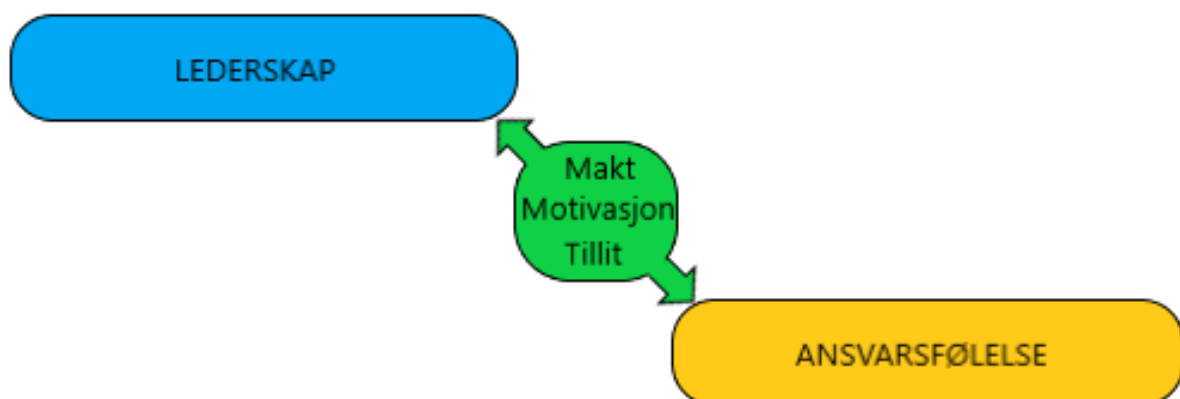
I denne delen presenterer vi det teoretiske rammeverket som vi vil bruke for å forstå fenomenet vi forsker på. Perspektivene vi skal se på, vil danne et grunnlag for å tolke den informasjonen vi henter inn fra informantene.

Egen eksamensoppgave fra faget anvendt metode våren 2021 (Hånes et al., 2021) er lagt til grunn for litteraturstudien. Vi hadde masteroppgaven i tankene allerede på det tidspunktet, og benyttet oss av anledningen til å gjøre den relevant for forskningsprosjektet. Flere av teoriene vi nå presenterer, vil derfor være de samme som vi omtalte i metodeoppgaven.

Det teoretiske rammeverket består av tre ulike perspektiver, som er sentrale for en helhetlig forståelse av sammenhengene mellom utøvd ledelse og følt ansvar hos medarbeiderne. Disse tre perspektivene er:

1. Ledelsesteorier
2. Adferdsorienterte teorier
3. Forutsetninger som vi mener ligger til grunn for at de to forgående skal fungere på en god måte

Med utgangspunkt i de tre perspektivene har vi utledet modellen under (Figur 1):



Figur 1 Grunnmodell

Det finnes mye kompetanse i Forsvaret innen fagfeltet lederskap. Ledelse og lederutvikling utgjør brobrønnen i utdanningen av Forsvarets offiserer, noe som naturligvis medfører at man til stadighet søker å utøve det som til enhver tid anses å være beste praksis innenfor fagfeltet. Erkjennelsen av at ledelse er en situasjonsbetinget aktivitet, gjør at kontekst alltid spiller en vesentlig rolle for å forstå årsak og virkning av lederskapet som utøves. Det første perspektivet vi ønsker å trekke inn i det teoretiske rammeverket, er derfor ment å gi en kontekstuell forståelse. Dette gjør vi ved å belyse Forsvarets grunnsyn på ledelse og de filosofiene som blir presentert der. Videre, for å etablere en dypere forståelse på området, så

ser vi også nærmere på flere ledelsestilnæringer som er direkte relevante for å belyse oppgavens problemstilling.

I forlengelsen av ledelsesfilosofiene så har vi i det teoretiske rammeverket rettet fokuset mot individet og hva som løser ut ønsket adferd i organisasjonen. Vi har i den forbindelse sett nærmere på adferdsteorien ekstrarolleadferd. Ekstrarolleadferd handler om hvilke faktorer som får individet til å handle og ta ansvar, i den hensikt å tjene til det beste for organisasjonen. For å få en dypere forståelse for ekstrarolleadferd, så har vi også sett nærmere på *Taking charge*, som er en form for ekstrarolleadferd, men som i større grad omhandler innovasjon og endring. Begge disse adferdsteoriene antas å spille nøkkelroller når man skal forklare sammenhengene mellom ledelsesfaktorer og ansvar.

Det teoretiske rammeverket rundes av med å se nærmere på tre faktorer som antas å ha en viktig funksjon for å binde ledelsesteoriene sammen med hvordan individet tar ansvar for oppgaver og utfall av disse. Vi tar derfor faktorene: Makt, tillit og motivasjon, nærmere i øyesyn. Dette begrunner vi med at man som leder ikke vil være i stand til å oppnå ønsket effekt av lederskapet uten at disse tre faktorene til en viss grad er ivarettatt.

## 2.1 Ledelse

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling, «**Hvilke ledelsesfaktorer fremmer ansvarsfølelse hos medarbeidere?**», er det åpenbart at teori rundt temaet ledelse står sentralt. Den forskningsbaserte ledelsesteorien favner et bredt spekter av ulike tilnæringer til ledelse og ledelsesfaktorer. For å belyse vår problemstilling best mulig, så har vi tatt utgangspunkt i et knippe ledelsesteorier som vi mener innehar iboende egenskaper som på best måte trigger ansvarsfølelse hos individet i en organisasjon. Valgte ledelsesteorier henger også naturlig sammen med de ledelsesteorier og ledelsestilnæringer som det blir fokusert på i utdanningen og utviklingen av Forsvarets personell, samt den militære konteksten som ledelsen utøves i.

Oppdragsbasert ledelse er betegnelsen på den ledelsesfilosofien som Forsvaret har valgt for å lede sin virksomhet (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020). Denne ledelsesfilosofien tar utgangspunkt i høy grad av selvstendighet i utførelsen av oppgavene og arbeidet, noe som



kan sies å ha en direkte link til ansvar hos medarbeideren. Med tanke på oppgavens problemstilling, så finner vi denne ledelsesfilosofien å være relevant og god i arbeidet med å finne sammenhenger mellom ledelse og ansvar.

Selv om vi i oppgaven tar utgangspunkt i en militær kontekst i arbeidet med problemstillingen, så er skillelinjene med tanke på hvordan lederskap fungerer på individet marginale, relativt til ledelse i andre organisasjoner i samfunnet for øvrig. Johansen et al. (2019, s. 19) trekker frem at man i sammenligningen av militære ledelsesdoktriner og veletablerte ledelsesteorier, i stor grad finner at disse harmonerer med hverandre. Dette er tuftet på erkjennelsen av at de menneskelige faktorene og hvordan lederskapet påvirker individet i organisasjoner i sum opptrer likt. Samtidig presiserer Hannah et al. (2009) at den militære konteksten, og andre ekstreme kontekster, skiller seg ut på den måten at de har en iboende kompleksitet som kan sies å være for kompleks til at den kan avgrenses til et begrenset sett med lederadferd.

Det foregående åpner for at man kan tolke ledelse i en militær kontekst, til å være situasjonsbetinget og med et betydelig innslag av motivasjon hos organisasjonens medlemmer. En retning innen dette med situasjonstilpasning som vi finner det naturlig å skjele til i så måte er Hersey og Blanchard (1982), hvor de påpeker i sitt arbeid at effektiv ledelse er situasjonsbestemt. Et premiss som legges til grunn er at det ikke finnes én enkelt lederstil som kan anvendes i alle situasjoner. Rent praktisk innebærer dette at lederen må variere sin lederstil mellom å være oppgaveorientert eller relasjonsorientert, beroende på sin innflytelse og makt i den aktuelle situasjonen. Dette kan forstås som at jo bedre lederen evner å tilpasse sin lederstil til den aktuelle situasjonen, desto mer effektivt vil lederen nå de satte målene. Videre så kan man i forbindelse med motivasjonsaspektet trekke paralleller til transformasjonsledelse. For å belyse oppgavens problemstilling finner vi at det siste, transformasjonsledelse, er særlig relevant. Ikke bare på grunn av ledelsesformens stilling innenfor ledelsesfeltet, men også fordi denne ledelsesformen spiller en betydelig rolle i utdanningen av militære ledere.

Et resultat av transformasjonsledelse er en stor grad av selvledelse, underforstått at medarbeideren ledes til å lede seg selv (Erichsen et al., 2019, s. 411). Selvledelse opplever vi som meget relevant med tanke på problemstillingen i oppgaven, da selvledelse antas å ha en stor effekt på individets følelse av eierskap og ansvar knyttet til oppgaver og virksomheten

for øvrig. En ledelsesform som er nært knyttet til selvledelse, er positivt lederskap. Denne ledelsesfilosofien dreier seg i stort om at lederen søker å forløse motivasjonen, kreativiteten og ressursene som er latente hos medarbeiderne (Johannessen & Olsen, 2017, s. 4).

For å belyse oppgavens problemstilling på en best mulig måte så fordrer det, slik vi ser det, et spekter av beste praksis ledelsesformer innenfor den forskningsbaserte kunnskapen. Dette begrunnes med at de ulike ledelsesformene anses å ikke være gjensidig utelukkende, men heller opptre i en form for samspill.

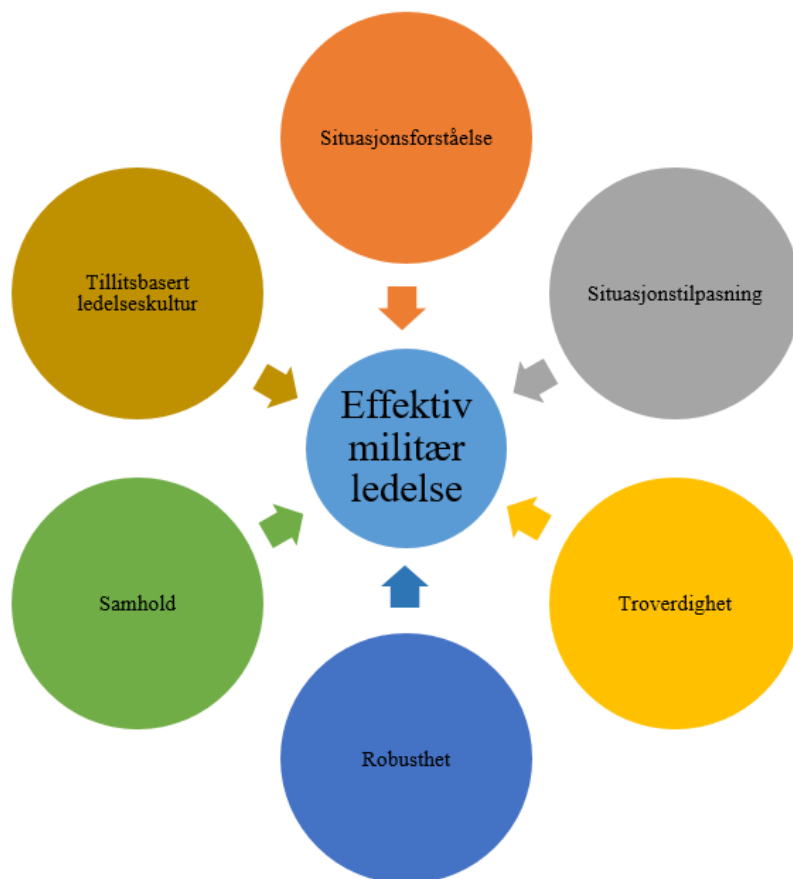
### 2.1.1 Forsvarets grunnsyn på ledelse

For å etablere en kontekstuell forståelse av ledelse i Forsvaret, så må man etablere en forståelse av hva Forsvaret legger til grunn i sitt syn på ledelse. Nærmere bestemt hva som danner grunnlaget for all lederutdanning og lederutvikling. Organisasjonens felles syn på det overstående kommer til uttrykk gjennom Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020). I tillegg beskriver den forventningsavklaringer knyttet til utøvelse av ledelse i Forsvaret, noe som er ment som en bevisstgjøring hos personellet rundt styrende prinsipper og verdier som danner grunnlaget for organisasjonens felles mål.

I Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) påpekes forskjellen mellom lederskap og styring. Forsvaret som en del av statsforvaltningen er også bundet av en rekke prinsipper for forvaltning, samtidig som Forsvaret er avhengig av effektiv ledelse for best mulig måloppnåelse av de politiske ambisjonene og føringene som til enhver tid er gjeldende.

#### 2.1.1.1 Forutsetninger for god militær ledelse

I Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) redegjøres det for de mest grunnleggende forutsetningene for god og effektiv militær ledelse. Relasjonsmatrisen under (Figur 2) er ment som en billedliggjøring av ledelsesforutsetningene som trekkes frem i Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020).



Figur 2 Forutsetninger for effektiv militær ledelse

En viktig faktor i fortolkningen av relasjonsmatrisen over (Figur 2), er at de seks ledelsesforutsetningene ikke bare angår lederen, men også medarbeiderne. Det være seg på individnivå, så vel som på gruppe- og teamnivå. Matrisen må derfor forstås både fra perspektivet *leder*, så vel som fra perspektivet *følger*.

Det å ha en felles *situasjonsforståelse* kan sies å være avgjørende for å oppnå en kollektiv innordning og samtidig bidra til at man kan ha en desentralisert beslutningstaking. Dette vil i sin tur bidra til en effektiv *situasjonstilpasning*. Videre må man gjennom *troverdighet*, basert på personlige egenskaper og kompetanse, skape tillit både oppover og nedover i organisasjonen. *Robusthet* refererer i denne sammenhengen til forhold som knyttes til hvordan individet og kollektivet evner å fatte gode beslutninger, selv i vanskelige situasjoner slik som kriser og krig, hvor risikoen for maktesløshet og følelsesmessig oppløsning er høy. *Samhold* er å betrakte som en forutsetning for at man skal kunne samhandle og fungere sammen på en god måte, noe som samtidig er med på å forsterke tilliten mellom de ulike

aktørene. For at forutsetningene skal få gode kår for utvikling og vekst, så spiller fokuset på å etablere og utvikle en *tillitsbasert ledelseskultur* en sentral rolle (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020).

I lys av problemstillingen i vårt prosjekt så finner vi at Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020), ved å sette fokus på de seks grunnleggende forutsetningene for god og effektiv militær ledelse, danner et godt utgangspunkt for å forstå hvordan man oppnår eierskap og forpliktelse til prosesser, arbeidshverdag, produkt og utfall. Eierskap henger tett sammen med ansvar, medansvar og videre følt ansvar, noe som gjør disse faktorene særlig relevante. Tillit mellom de ulike aktørene opptrer som en rød tråd gjennom hele tankegodset, noe som etter vår mening forsterker relevansen ytterligere.

### 2.1.2 Oppdragsbasert ledelse

I de militære ledelsesdoktrinene finnes det et ledelsesbegrep som heter *oppdragsbasert ledelse*. Forsvaret har valgt seg ut denne ledelsesfilosofien for å lede sin virksomhet (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020).

Hensikten med oppdragsbasert ledelse er i grove trekk å desentralisere beslutningsmyndigheten. Dette medfører at man enklere og mer effektivt skal kunne håndtere oppdukkende endringer på en målrettet måte. Man skal helt enkelt, gjennom initiativ, kunne utnytte de eventuelle mulighetsvinduene som kommer. Ledelsesfilosofien tar utgangspunkt i at undergitte i størst mulig grad skal gis frihet til å selv beslutte hvilke verktøy og virkemidler de ønsker å benytte for å nå de satte målene (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020).

Der tillit og ansvar er viktige elementer i oppdragsbasert ledelse, kan vi trekke linjer som peker i retning av deres påvirkningskraft på hverandre. Det å ta ansvar på rett måte vil bygge tillit, og gjennom tillit vil også ansvar bli fordelt. Selve hensikten med oppdragsbasert ledelse er å desentralisere beslutningsmyndigheten, med mål om å muliggjøre effektiv håndtering av endringer. På denne måten blir organisasjonen, eller den militære avdelingen, mer dynamisk. Underordnede er avhengige av tilstrekkelig frihet til selv å løse oppdragene for å oppnå ønsket slutttilstand. Utnyttelse av kompetansen og kreativiteten i organisasjonen er sentrale

elementer. Tillit vil på denne måten bli en viktig faktor som selve lederskapsmodellen baserer seg på.

Oppdragsbasert ledelse har åpenbare likhetstrekk med det den allmenne ledelsesteorien omtaler og definerer som målstyring og selvledelse. Oppdragsbasert ledelse er ifølge Offerdal og Jacobsen (1993) et føringsprinsipp som overordnet fokuserer på at lederen påser at de underlagte forstår formålet med sine oppgaver. Særlig viktig er det at oppgavene sees i lys av den samlede planen, samt at lederen gir de underlagte en størst mulig handlefrihet under de ressursene som er tildelt. Johansen et al. (2019, s. 48) påpeker at oppdragsbasert ledelse handler om at ledelsen søker å skape en felles forståelse og aksept av den overordnede intensjonen, retningen og handlingsrommet i oppgaven som skal løses. Da med henblikk på økt presisjon og tempo, samt også samordning i oppgaveløsningen. Et bærende prinsipp i oppdragsbasert ledelse er at den eller de som utfører oppgaven kjenner og forstår sjefens intensjon med oppgaven.

Det enkle faktum at oppdragsbasert ledelse er Forsvarets valgte ledelsesfilosofi, gjør selvsagt sitt til at denne filosofien blir viktig å sette i sammenheng med funnene i forskningen vår. Selv om Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) slår fast at dette er den valgte ledelsesfilosofien, er det viktig å presisere at man i utdanningen av ledere i organisasjonen i stor grad fokuserer på flere ledelsesteorier som sammen danner beste praksis. Slik vi leser det så harmonerer oppdragsbasert ledelse i stor grad med beste praksis ledelsesteorier. Dette gjør det interessant å se ledelsesfilosofien i en mer allmenn teoretisk kontekst, i den forstand at vi i utstrakt grad kan se den i samspill med andre ledelsesteorier fra faglitteraturen på området.

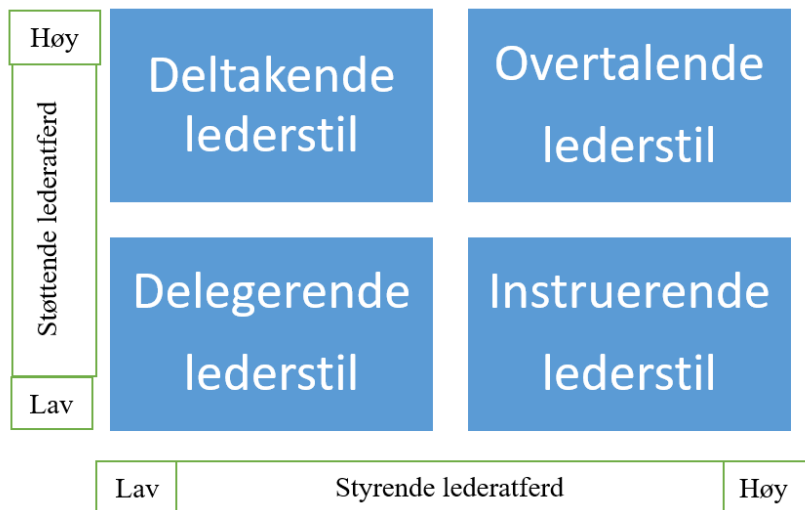
### 2.1.3 Situasjonsbestemt ledelse

Vi har i arbeidet med oppgaven valgt å ta utgangspunkt i Arnulf (2012) sin definisjon på hva begrepet ledelse innebærer. Ledelse i denne sammenhengen er derfor definert som:

“Ledelse er en prosess som handler om at ledere bruker overbevisning og sosial overtalelse, i den hensikt å skape oppslutning blant medarbeiderne og på den måten nå felles mål.”

Hvis man videre, i utvidet forstand, inkluderer den allment aksepterte erkjennelsen av at mennesker er ulike, at de ser og forstår verden ulikt, samt at de motiveres av ulike faktorer. Derfor fremstår det som opplagt at en leder må tilnærme seg medarbeiderne på ulikt vis. Hvis man i tillegg tilfører nok en dimensjon, nemlig at enhver situasjon har sin egen kontekst og egenart, så blir betingelsene enda mer tydelige i retning av at man som leder står over for situasjonsbestemte krav til hva som vil være effektiv lederadferd.

Dette standpunktet bekreftes av Hersey og Blanchard (1982), hvor de i sitt arbeid hevder at det ikke finnes én enkelt lederstil som kan benyttes i alle situasjoner. Et praktisk, og for øvrig dagsaktuelt eksempel, er at det naturligvis vil være behov for en annen type lederadferd i en virksomhet med et akutt behov for endring og restrukturering, enn hva det vil være i en virksomhet som rir på en bølge av høykonjunktur og gode konkurranseforhold. Selv om eksempelet belyser ytterpunktene ved situasjonsbestemt ledelse på en spissformulert måte, så poengterer eksempelet selve kjernen i denne ledelsesfilosofien. Nemlig at omgivelsene og rammene spiller en vesentlig rolle i valg av lederstil, og hvorvidt man lykkes som leder. Hersey og Blanchard (1982) understreker derfor viktigheten av at lederen tilpasser sin lederstil etter situasjonen, slik at man som leder mer effektivt kan nå de målene som er satt. Valg av lederstil henger også tett sammen med medarbeidernes kompetansenivå og motivasjon. Det vil for eksempel være mer relevant å benytte seg av en delegerende lederstil i et tilfelle der man har med en høyt kompetent medarbeider å gjøre. I tilfeller hvor man har medarbeidere med lav kompetanse må man kanskje bevege seg i retning av en mer instruerende lederstil. I matrisen under (Figur 3) fremgår de ulike lederstilene innen situasjonsbestemt ledelse, utledet av Hersey og Blanchard (1982):



Figur 3 Situasjonsbestemt ledelse – ulike lederstiler (Hersey og Blanchard, 1982, referert i Erichsen et al., 2019, s. 69)

I matrisen (Figur 3) til Hersey og Blanchard (Erichsen et al., 2019) skilles det mellom styrende lederatferd og støttende lederatferd, i tillegg til at de lanserer fire ulike lederstiler. De ulike lederstilene i matrisen kan beskrives på følgende måte:

- *Deltakende lederstil*: Denne lederstilen bærer preg av at lederen er sterkt støttende og samtidig lite styrende. Oppmuntring, involvering og støtte er nøkkelord i denne lederstilen. Støtten fra lederens side må her ikke forveksles med at medarbeideren er lite kompetent, og følgelig derfor trenger støtte for å utføre arbeidsoppgavene. Sannheten er heller det motsatte, hvor man har å gjøre med kompetente medarbeidere, men at man gjennom den deltagende lederstilen søker å ivareta motivasjonsaspektet. Tanken er at man ved å la medarbeideren delta i prosesser, komme med innspill og forslag, vil kunne oppnå økt motivasjon hos kompetente medarbeidere, som i sin tur har en positiv effekt på oppgaveløsingen.
- *Overtalende lederstil*: Hvis man leser ordet overtalende bokstavelig så er det fristende å tenke at man skal overtale noen til å gjøre noe. I ordlyden ligger det et inntrykk av at noen er motvillig og må overtales. Det er i og for seg riktig, men hvis man tar utgangspunkt i vår valgte definisjon av ledelse, blir det hele litt lettere å erkjenne. Selve overtalelsen skjer ved å benytte seg av høy grad av oppmuntring og to-veis kommunikasjon, samt positive tilbakemeldinger på godt utført arbeid. Lederen søker å lytte til medarbeiderne for innspill og forslag til løsninger før beslutningene fattes.

Dette til tross for at medarbeidere som yter best under denne typen lederadferd ofte har liten kompetanse og lav motivasjon. Lederadferden baserer seg derfor på å være både sterkt støttende og sterkt styrende.

- *Delegerende lederstil:* Kjernen i denne lederstilen handler om at man som leder gir fra seg ansvar og makt, noe som i seg selv fordrer at medarbeideren har et visst kompetansenivå med hensyn på den oppgaven som skal gjøres. Lederadferden er følgelig derfor lite støttende og lite styrende. Et kjennetegn er at medarbeideren i stor grad er med på planleggingen og gjennomføringen av oppgaver.
- *Instruerende lederstil:* Lederstilen er sterkt styrende og lite støttende. Dette er en oppgaveorientert lederstil, med likhetstrekk til den autoritære retningen innen ledelsesfagfeltet. Denne formen for lederstil kommer særlig godt til nytte hvis man står over for eksempelvis en ny medarbeider, hvor motivasjonen for å gjøre en god jobb er stor, men at kompetansen på oppgaven som skal løses er lav.

Hvis man velger å se denne kunnskapen i lys av oppgavens problemstilling – «**Hvilke ledelsesfaktorer fremmer ansvarsfølelse hos medarbeidere?**», – og samtidig setter dette i sammenheng med det vi søker å finne svar på i vår forskning, så er det rimelig å anta at elementer knyttet til situasjonsbestemt ledelse, vil kunne bidra til flere innfallsvinkler og fortolkningsmuligheter når det kommer til effekten ledelse har på individets ansvarsfølelse i ulike sammenhenger.

#### 2.1.4 Transformasjonsledelse

Kjernen i transformasjonsledelse handler om lederens evne til å omforme og forbedre innstillingen, innsatsen og motivasjonen til medarbeideren. Transformasjonsledelse oppstår når lederen styrer medarbeideren og dens oppmerksomhet mot et mål, en hensikt eller en visjon (Erichsen et al., 2019, s. 65). Effekten man da oppnår er at medarbeideren føler en større begeistring og interesse for de felles verdier og mål som er satt for organisasjonen eller for en gitt kontekst. Yukl (2013) trekker frem at transformasjonsledelse er en form for ledelse, hvor medarbeideren blir mer oppmerksom på betydningen av arbeidet og som videre stimulerer medarbeideren til å søke mot fellesskapets beste, heller enn sine egeninteresser.

En leders oppgave innen transformasjonsledelse vil derfor omhandle forhold som er knyttet til utvikling av medarbeidernes ferdigheter og med det skape et fundament for tillit, noe som i



neste omgang medfører at de ansatte tar mer ansvar. Bass og Avolio (1994) påpeker at transformasjonsledelse handler om lederens evne til å få de ansatte til å yte mer enn det som forventes av den enkelte. Dette uttrykker Bass og Avolio (1994) gjennom det de kaller «de fire I-ene», herunder: *Inspirerende motivasjon, Idealisert innflytelse, Individuell støtte/oppmerksomhet og Individuell stimulering.*

De fire I-ene kan forstås på følgende måte:

1. *Inspirerende motivasjon*: Her mobiliserer lederen medarbeiderne gjennom vektlegging av motivasjon, inspirasjon og demokratisk samspill, lagånd, entusiasme og optimisme. En sentral faktor i så måte er lederens tro på virksomhetens mål og visjoner (Erichsen et al., 2019, s. 65).

2. *Idealisert innflytelse*: Lederen etablerer og bygger opp tillit hos medarbeideren ved å opptre som rollemodell. Lederen oppnår dette ved at egen adferd er i tråd med de verdier som virksomhetens visjoner er tuftet på. Produktet vil være at medarbeideren identifiserer seg med lederen og søker å etterligne adferden (Erichsen et al., 2019, s. 65).

3. *Individuell støtte/oppmerksomhet*: Dette handler om at lederen ser den enkelte medarbeider og søker å ivareta den enkeltes behov for utvikling. Gevinsten vil være at man oppnår en relasjon som oppleves som personlig i spillet mellom leder og medarbeider (Erichsen et al., 2019, s. 65).

4. *Individuell stimulering*: Denne faktoren handler om å stimulere til medarbeiderens utvikling gjennom å gi utfordringer og fremme selvstendighet og kreativitet. Hvorpå medarbeiderne får en mer nytenkende og kreativ innstilling i sin gjøren og laden (Erichsen et al., 2019, s. 65).

Det som på mange måter gjør transformasjonsledelse så spennende og relevant for vår oppgave, ut over posisjonen transformasjonsledelse har i den forskningsbaserte kunnskapen, er motivasjonsaspektet som ligger i ledelsesfilosofien. All den tid motivasjon anses å ha stor påvirkning på ansvarsfølelse og individets ønske om å prestere, så kan man regne med at dette også er noe vi kan trekke slutninger rundt i vår forskning i forbindelse med oppgaven.

### 2.1.5 Selvledelse

Manz (1986) beskriver selvledelse som en prosess hvor målsetningen er at medarbeiderne i større grad skal bestemme hvilke oppgaver som skal gjøres, samt hvordan arbeidet skal utføres. Selvledelse innebærer med andre ord at medarbeiderne i større grad tar ansvar for eget arbeid og egne resultater, noe som i neste omgang gjør dem mindre avhengige av at lederen utøver styring i arbeidshverdagen.

Erichsen et al. (2019, s. 412) påpeker at selv om selvledelse handler om at medarbeideren gjennom selvstyre tar aktiv kontroll og initiativ, hva gjelder handlinger og tankesett, betyr det ikke at lederen ikke skal lede, men snarere at lederskapet foregår mer indirekte. Da gjerne gjennom langsiktige mål og visjoner, samt et solid og godt verdifundament. Selvledelse kan med andre ord sies å handle om å få medarbeiderne til å lede seg selv.

I en stor metastudie utført av Manz et al. (2011) ble det sett på effekten av selvledelse i organisasjoner. Basert på funnene i forskningen kan man argumentere med at selvledelse gjør at medarbeideren presterer bedre og yter mer. Dette skjer ifølge studien som et resultat av at medarbeidere med stor grad av selvledelse, også har et større eierskap til aktuelle arbeidsoppgaver og prosesser. Med det nevnte eierskapet følger også økt følelse av forpliktelse til å nå målene som er satt i virksomheten, samt også en forpliktelse for gruppen eller teamet. Med tanke på problemstillingen i denne oppgaven blir dette særlig interessant hvis man legger til grunn perspektivet *ansvar*, og videre antar at ansvar og ansvarsfølelse er et premiss for at medarbeiderne skal føle eierskap og forpliktelse for oppgaven eller teamet.

Et annet interessant funn fra studien (Manz et al., 2011) er at selvledelse medfører at medarbeideren utvikler mer positive følelser generelt til jobbhverdagen, da både med tanke på arbeidsoppgaver, innstilling og holdninger. Underforstått handler dette om jobbtilfredshet. I lys av oppgavens problemstilling anses dette som et relevant funn, da jobbtilfredshet antas å ha en sterk sammenheng med ansvar og ansvarsfølelse for oppgaveløsning, teamet og virksomheten for øvrig.

Stor grad av selvledelse er en viktig forutsetning i Forsvaret. Samtidig finner vi at likhetene mellom oppdragsbasert ledelse og selvledelse er store. I vår oppgave forventes det derfor at elementer fra selvledelse vil stå sentralt når vi skal se på sammenhenger og trekke slutninger basert på det vi finner i vår forskning.

## 2.1.6 Positivt lederskap

*Positivt lederskap* er et relativt nytt begrep innenfor lederskapsteorien, og det er erkjennelsen av at mennesket er en organisasjons viktigste ressurs som danner grunnlaget for denne retningen. Det er basert på kunnskapsøkonomien at denne filosofien har blitt skapt, ettersom nye krav blir stilt til ledere i dag sett opp mot hvordan det var tidligere. Der vi før hadde et større fokus på ordre- og kontrollledelse, ser vi i dag et større krav til at de ansatte skal kunne lede seg selv (Johannessen & Olsen, 2017, s. 3). Utfordringen til ledere i dag dreier seg i stor grad om at de må lykkes med å forløse motivasjonen, kreativiteten og ressursene som er latente hos medarbeiderne (Johannessen & Olsen, 2017, s. 4). Det er nettopp disse faktorene positivt lederskap handler om å lede og forsterke.

Retningen er basert på positiv psykologi, som er en retning innen psykologien som vektlegger optimisme. Vi ser her et fokus på de tingene som gjør livet verdt å leve, som for eksempel lykke, realisering og blomstring. Positiv psykologi som retning fokuserer på tre nivåer (Johannessen & Olsen, 2017, s. 26):

1. Positiv subjektiv opplevelse: Fokuserer på håp, mestringsfølelse og lykke.
2. Positive individuelle karaktertrekk: kreativitet og empati.
3. Positive institusjoner: toleranse og arbeidsmoral.

Det at optimisme kan læres er helt avgjørende for psykologien og lederskapet. Ledere bør fokusere på å styrke de ansattes mestringsopplevelser og deres følelse av kontroll over egne liv. Videre bør lederen også fokusere på å gi rom for kreativitet og empati, og aktivt jobbe for en arbeidsplass som er preget av toleranse og god arbeidsmoral. Det å legge til rette for *selvledelse* er en nøkkelfaktor i *positivt lederskap*, og de er derfor knyttet tett sammen. Tanken er at de ansatte skal kunne ledes til å selv lede bedriftens samhandlingskompetanse, samt den sosiale og emosjonelle kompetansen (Johannessen & Olsen, 2017, s. 26). Da de ansatte på denne måten ofrer mer av seg selv til fellesskapet, gjennom blant annet å knytte sterkere sosiale og emosjonelle bånd, vil de kjenne på mer positive emosjoner. Dette kan igjen føre til eierskaps- og ansvarsfølelse.

## 2.2 Adferdsorienterte teorier

I de foregående avsnittene så vi på ledelsesperspektivet. I denne delen av vårt teoretiske rammeverk så inntar vi i større grad individperspektivet. Nærmere bestemt så vil vi her se på sider ved selve dannelsen av ansvarsfølelse hos individet. Dette gjør vi ved å se nærmere på forskningsbasert kunnskap fra den delen av teorien som omhandler adferd hos individet.

Et teoretisk område som, med oppgavens problemstilling i mente, fremstår som relevant og spennende, er ekstrarolleadferd. Ekstrarolleadferd dreier seg i grove trekk om hvordan man gjennom ledelsesfaktorer kan etablere en arena hvor individet kjenner på et ansvar for ulike sider ved organisasjonen, og med det i større grad tar på seg ansvar og ekstra oppgaver til det beste for organisasjonen. Ekstrarolleadferd handler i så måte om å motivere individet, gruppen eller teamet til å gå den ekstra milen, slik at man på alle nivåer lykkes med å nå sine mål. I dette ligger det en forståelse av at det er tette koblinger mellom ledelse, motivasjon og ekstrarolleadferd.

En retning innen ekstrarolleadferd som vi mener kan bidra til å gi en dypere forståelse av fenomenet, er det som man i faglitteraturen omtaler som *Taking charge*. Denne retningen dreier seg, i større grad enn den generelle forståelsen av begrepet ekstrarolleadferd, om viljen til endring og forbedring. Oppsummert så handler *Taking charge* om å legge til rette for at medarbeiderne skal føle en trygghet rundt forhold knyttet til åpenhet og nytenkning. Videre må de etablere en måte å oppfordre og tilrettelegge for initiativ som er med på å forbedre og endre det etablerte.

Forskningen i vår oppgave tar sikte på å fordype seg i de sidene ved lederskapet som påvirker ansvarsfølelsene hos individet eller teamet. Innen den adferdsorienterte teorien så finner vi derfor dette med ekstrarolleadferd å være en særdeles relevant bestanddel når sammenhengene skal belyses. Dette begrunnes med at ekstrarolleadferd kan sies spille en nøkkelrolle i samspillet mellom effektiv ledelse, individets opptreden og initiativ når oppgavene skal løses. Med hensyn på problemstillingen og kjernen i vår forskning, anses teori knyttet til *Taking charge* å være et nyttig verktøy i arbeidet med å etablere en dypere forståelse av de nevnte sammenhengene. Samtidig finner vi at man i de militære ledelsesdoktrinene indirekte omtaler elementer, som vi mener er ekvivalent med det som den allmenne ledelses- og adferdslitteraturen omtaler som ekstrarolleadferd.

## 2.2.1 Ekstrarolleadferd

Ekstrarolleadferd, eller *Organizational Citizen Behavior* som det heter på engelsk, er et spennende teoretisk område som i stor grad tar fatt i kjernen i dannelsen av ansvarsfølelse hos individet. Kirkhaug (2019, s. 51) omtaler ekstrarolleadferd som adferd som overgår det som er definert i arbeidskontrakter, eller de generelle minimumsforventningene til ledelsen. For å få en dypere forståelse av forholdet mellom ledelse og hvorvidt individet tar ansvar, så finner vi derfor dette teoretiske området som treffende og relevant med tanke på vår oppgave. Organ (1988) har i sitt arbeid delt ekstrarolleadferd inn i 5 kategorier. Disse er (fritt oversatt fra engelsk): Samfunnsansvar, Samvittighet, Lagånd, Altruisme, Høflighet.

Hvis man inntar perspektivet ansvar, kan man i korthet si følgende om de 5 kategoriene:

*Samfunnsansvar* – I denne konteksten refererer dette til det å ta et «politisk» ansvar i organisasjonen. I dette ligger det å vise holdninger, engasjement og interesse for organisasjonens indre og ytre forhold, samt konstruktivt bidra med egne synspunkter overfor ledelsen i saker som angår organisasjonen. Samfunnsansvar kan i mange tilfeller sees på som det å være en god ambassadør for virksomheten.

*Samvittighet* – Denne kategorien handler i bunn og grunn om individets ansvarsfølelse når det kommer til faktorer som fravær, bruken av arbeidstiden og etterlevelse av organisasjonens regler. Samvittighet kan i tillegg brukes om utførelse av en jobb, i form av å møte oppdragsgivers tids- og kvalitetskrav.

*Lagånd* – Forståelsen av denne kategorien er at individet tar ansvar for å fremme positive sider ved saker, anliggender eller organisasjonen for øvrig, heller enn de negative aspektene. En annen side ved lagånd, er å akseptere at ting ikke går som planlagt, uten å utvise negativ oppførsel. Et eksempel på dette kan være å finne seg i at en leder avviser et forslag fra en medarbeider, uten at medarbeideren klager seg til sine kollegaer.

*Altruisme* – Kan sies å være det motsatte av egoisme. Det kan forstås som at man tar ansvar for oppgaver eller kunder, som går ut over eget ansvarsområde. Videre handler altruisme om et iboende ønske om å hjelpe de menneskene man omgås. I en jobbrelatert situasjon kan dette være å påta seg ekstraoppgaver eller avlaste kollegaer dersom de har for mye på seg.

*Høflighet* – Kategorien må ikke utelukkende sammenliknes med hva man i sosial kontekst legger i begrepet. I begrepet høflighet ligger det snarere en forståelse av at man gjennom blant annet deling av informasjon og varsling om kommende hendelser i organisasjonen, kan oppnå en mer effektiv organisasjon. Selv om “courtesy” direkte oversatt blir høflighet, så finner vi at forståelsen av kategorien handler vel så mye om åpenhet. Kategorien vil, uavhengig av betegnelse, dermed bidra til økt ansvarsfølelse i organisasjonen. Dette kan videre potensielt muliggjøre en dypere forståelse av problemstillingens kjerne.

For at Forsvaret skal lykkes med effektiv ledelse, i tråd med det som presenteres i Forsvarets grunnsyn på ledelse, så fordrer det at lederne i organisasjonen legger til rette og leder på en slik måte at ekstrarolleadferd hos individet kan finne sted. Det antas videre at faktorer som fremmer ekstrarolleadferd er viktige suksesskriterier for å nå de målene som er satt.

### 2.2.2 Taking charge

*Taking charge* er en form for ekstrarolleadferd, men skiller seg ut ved at den i stor grad konsentrerer seg om vilje til å endre og forbedre. Adferden vil ikke nødvendigvis være formelt påkrevd (les. nedskrevet i stillingsbeskrivelser osv.), og er dermed utøvd utenfor det som er uttalt forventet (Morrison & Phelps, 1999). Vi kan argumentere for at organisasjoner i mange tilfeller vil være avhengig av slik type adferd for å lykkes, og videre at de samme organisasjonene uformelt baserer seg på det. *Taking charge* handler i utgangspunktet om endringsorientert og innovativ adferd, og der dagens organisasjoner i stor grad er avhengige av utvikling, kan slik type adferd i organisasjonen være en viktig faktor for å lykkes. En motsetning til dette, vil være ansatte som pliktoppfyllende jobber for å bevare etablerte rutiner og arbeidsmønstre. For bedre å forstå dette fenomenet, har vi støttet oss på Morrison og Phelps (1999) sin forskning på området.

Teorien om *Taking Charge* fokuserer på at strukturer, rollefordelinger og arbeidsmønstre vi opplever i organisasjoner i dag, ikke nødvendigvis representerer fasit for beste løsning. I tilfeller hvor individer innad i organisasjonen evner å være kritiske til egen drift og organisering, og på en konstruktiv måte klarer å rette fokus mot endring, vil organisasjonen oppnå gode effekter av dette (Morrison & Phelps, 1999). Tidligere forskning har sett på

hvilke faktorer som motiverer ansatte til å bevege seg utenfor de formelle forventningene og utøve adferd slik som *Taking charge*.

I likhet med andre varianter av ekstrarolleadferd, vil det ligge noen vurderinger til grunn for et individ tar ansvar for å initiere en endring. Morrison og Phelps (1999) har bygget en modell, basert på andre former for ekstrarolleadferd, for å teste ut ulike hypoteser. Denne modellen konkluderer med at den ansatte først vil vurdere sannsynligheten for suksess. Dernest vil denne sannsynligheten veies opp mot mulige konsekvenser. Både individuelle og kontekstuelle faktorer vil påvirke disse vurderingene.

Den mest avgjørende kontekstuelle faktoren i denne sammenheng vil være hvordan den ansatte oppfatter ledelsens evne til åpenhet. En ledelse som oppfordrer og oppmuntrer til endringsinitiativ fra organisasjonen, vil skape en trygghet blant de ansatte, og gi dem tro på at de kan oppnå suksess. Scott og Bruce (1994) understreker at man kan forvente et større initiativ til innovasjonsaktiviteter i en organisasjon, hvis ledelsen lykkes i å skape et miljø for innovasjon, hvor det oppfordres til nytenkning. Et slikt miljø kan videre føre til at medarbeidere ser på dette med å ta ansvar som akseptert, positivt og lite risikabelt.

Morrison og Phelps (1999) peker på noen individuelle faktorer som er særlig relevante for *taking charge*-adferd. Den første variabelen er individets generelle tro på egen mestring. Mennesker som har en oppfattelse av at de ofte evner å oppnå gode prestasjoner, vil i mange tilfeller undervurdere eventuelle risikoer forbundet med en handling, samt overestimere egen evne til å overvinne dem (Sitkin & Pablo, 1992, s. 17). Mens effektivitet kan beskrives som kraften til å produsere en effekt, vil tro på egen mestring handle om troen på at mennesket kan produsere den effekten. Opplevd følelse av mestringsevne utgjør derfor en forskjell i hvordan mennesker føler, tenker og handler (Bandura, 1997)

En annen variabel som spiller inn er opplevd ansvar. Graham (1986) argumenterer for at en person som føler sterk på ansvar, og ser seg forpliktet til å bringe frem konstruktive endringer, får en tilfredsstillende av nettopp å ta ansvar. Det vil være vanskelig for et slikt individ å ikke ta ansvar, dersom muligheten ligger der.

En tredje hypotese i forskningen til Morrison og Phelps (1999) var at ekspertmakt ville spille positivt inn på adferden *taking charge*. En kan tenke seg at et individ med mye kunnskap,

eller som besitter kritisk kompetanse for organisasjonen, vil ha stor aksept blant sine kollegaer for å initiere endringer, samt at det vil være liten risiko forbundet med det. Til tross for at man kan argumentere for en slik sammenheng, konkluderte ikke forskningen til Morrison og Phelps (1999) med at dette nødvendigvis stemte.

I lys av Forsvarets grunnsyn på ledelse, så fremstår *Taking charge* som relevant med hensyn på å belyse elementet *ansvarsfølelse*. Særlig nevnes i denne sammenheng dette med rom for tilbakemeldinger, åpenhet og det som kommer inn under de folkelige begrepene “åpen dør policy” og “høyt under taket”. Med bakgrunn problemstillingen og kjernen i vår forskning så anses derfor dette perspektivet på ekstrarolleadferd å være nyttig i fortolkningen av funnene i empirien fra forskningen vår, da dette muliggjør en dypere forståelse av fenomenet ekstrarolleadferd.

## 2.3 Makt, tillit og motivasjon

Vi har i de to foregående delene av vårt teoretiske rammeverk gått gjennom ledelsesperspektivet og individperspektivet, i denne delen tar vi for oss det som på mange måter binder det hele sammen: Makt, tillit og motivasjon.

Hvis man legger til grunn vår forståelse av ledelse – ledelse er en prosess som handler om at ledere bruker overbevisning og sosial overtalelse, i den hensikt å skape oppslutning blant medarbeiderne og på den måten nå felles mål - så er det opplagt at man ikke klarer å oppnå det som definisjonen forutsetter, uten at man har en viss legitim makt over den eller de man søker å overtale. Videre så kan man også legge til grunn at man ikke klarer å oppnå den nødvendige makten uten at det foreligger en eller annen form for tillit mellom partene.

Det fundamentale utgangspunktet for dette standpunktet er at makt og tillit henger tett sammen. På mange måter kan det sies at det ene avhenger av det andre. I en militær kontekst så kan dette standpunktet eksemplifiseres med at en soldat må ha tillit til sin leder, hvis soldaten skal ha vilje til å utføre en ordre som potensielt kan handle om liv eller død.

Underforstått handler dette om at man må ha tillit for å få makt.



Makt og tillit er faktorer som vi med sikkerhet kan si at vil være sentrale parametere i analysen av våre empiriske funn. Særlig tillit, all den tid denne faktoren har et merkbart fotavtrykk i alle ledelsesteoriene vi har valgt å fremheve i oppgaven. Det antas derfor at forhold knyttet til makt og tillit vil være av særlig interesse når vi skal se på sammenhenger mellom ledelsesfaktorer og det følte ansvaret i forskningen vår.

En ikke ubetydelig faktor når det kommer til individets ansvarsfølelse er forhold knyttet til motivasjon. Vi ønsker i denne delen også å trekke frem dette aspektet som et bakteppe på hva som får individet til å handle i tråd med det som kreves i situasjonen. Det forventes følgelig at vi i forskningen vil oppleve at motivasjon vil peke seg ut som viktig i de fleste, for ikke å si alle, sammenhenger.

### 2.3.1 Makt

I de aller fleste menneskelige relasjoner er makt et fenomen som definerer forholdene og omgivelsene. Makten blir utøvd enten skjult eller åpent i alle sammenhenger, og vi omtaler makt på denne måten som noe nøytralt, da vi ikke vurderer om det er positivt eller negativt. Makt kan defineres som noe en person eller en gruppe har, som setter denne i stand til å påvirke situasjonen til sin fordel (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.157). Man skiller gjerne på åpen- og skjult maktbruk. Åpen maktbruk kan være enten tvangsmakt, byttemakt eller overtalelse. Man kan gjerne tenke seg at tvangsmakt kan assosieres med Forsvaret da befalingsmenn kan tvinge sine underordnede til å gjøre ting de ellers ikke ville gjort. I andre deler av samfunnet finner vi denne formen for makt gjerne brukt av rettsapparatet. Lovhjemler kan legitimere slik bruk av makt, og den er derfor ikke så mye brukt utenfor det offentlige.

Byttemakt, som er den andre formen for åpen makt, er basert på at ulike aktører besitter ressurser som den andre parten ønsker seg (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 158). Dette kan være seg i en arbeidssituasjon der arbeidstaker for eksempel ønsker seg penger, og en arbeidsgiver ønsker en jobb gjort. Her er det den som er mest avhengig av den andre aktøren som har minst makt. Om arbeidskraften som ressurs enkelt kan skaffes andre steder, er det arbeidsgiveren som har mest makt overfor arbeidstakeren. Hvis tilfellet er at arbeidskraften er mangelvaren, så vil naturligvis maktforholdet endre karakter, da er det arbeidstakeren som sitter med makten.

Den tredje formen for åpen makt er overtalelse i form av argumentasjonens kraft. En kan dekomponere overtalelse til en kombinasjon av innhold og retorikk, eller argumentene og hvordan de blir fremført (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 159). Makten vil således være hengt opp i kombinasjonen av innhold og fremførelse, relativt aktørene imellom.

Skjult maktbruk er den type makt man ikke tydelig kan identifisere hvem som utøver. Vi deler i denne sammenheng maktbruken mellom manipulering og systemisk makt. Det første refererer til maktutøvelse gjennom manipulerende adferd ovenfor andre aktører på den måten at enkelte saksopplysninger holdes skjult, og tilgjengelig informasjon ikke blir utnyttet på en effektiv måte. Beslutninger kan derfor bli fattet på et mangelfullt eller tynt grunnlag (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 160).

Systemisk makt handler om kontroll over språk, normer, verdier og struktur (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 161). Dette er en indirekte form for skjult makt som gjerne ligger dypt forankret i en organisasjons kultur og normer, og som setter forventninger til medarbeiderne. Denne makten har mye av styringen når det kommer til adferden de ansatte utviser, da den gjerne kan diktere hvordan de skal gå kledd, hvor mye arbeid som skal legges ned, hvilket stammespråk som skal brukes og hva som ses på som viktig og mindre viktig. Når en person har blitt ansatt i en organisasjon har vedkommende i stor grad underkastet seg den systemiske makten. Videre har mange et ønske om å tilpasse seg sine omgivelser, og lar derfor seg selv styre av systemet, i større eller mindre grad.

Makt må være koplet til ansvarlighet for at ikke den skal bli utnyttet til egoistiske formål eller bli farlig (Kirkhaug, 2019, s. 72). Personlig ansvar må derfor følge den som tar beslutninger. Om det ikke følger noen konsekvenser for den som utøver makten vil den misbrukes og utfallet preges deretter av tilfeldigheter. Maktubalanse er derfor et tegn på en sterk asymmetrisk sosial relasjon, hvor friheten er vesentlig ulik for den som dominerer og den som blir dominert. En slik ubalanse fører til en usunn og uproduktiv relasjon mellom leder og medarbeider, som etter hvert vil oppgi sine meninger. Dagens krav til lederskap, som beskrevet gjennom transformasjonsledelse og positivt lederskap, er dermed ikke forenlig med denne typen maktubalanse (Kirkhaug, 2019, s. 72). I krevende organisasjoner, hvor man er avhengig av å belyse utfordringer fra ulike sider gjennom kritisk dialog for å komme fram til de beste løsningene, må det derfor være en balanse i maktforholdene (Kirkhaug, 2019, s. 73).

I vår oppgave hvor vi ser på sammenhengen mellom ledelse og ansvar, så antas det at makt er en vesentlig del av leder/følger-perspektivet.

### 2.3.2 Tillit

I nyere definisjoner av lederskap framstår tillit som svært relevant. Der ledelse handler om å påvirke andre, vil tillit, eventuelt mangel på det, virke som en katalysator eller brems. Det å stole på noen kan man gjerne se på som det samme som å ha tillit til vedkommende. Hvis man ser til Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020), fremgår det at man gjennom oppdragsbasert ledelse legger stor vekt på tillit i sitt syn på ledelse. Det samme gjelder for øvrig i alle ledelsesfilosofiene som vi har valgt å inkludere i denne oppgaven.

I besvarelsen av vår problemstilling i oppgaven, så vil hovedfokuset ligge på det som kommer inn under relasjonell tillit. Som ordlyden antyder, henger dette sammen med relasjonen mellom lederen og medarbeideren og tilliten dem imellom. Tillit mellom leder og følger har en rekke positive ringvirkninger. Ifølge Erichsen et al. (2019, s. 80) er et resultat av tillit at medarbeideren opplever stor grad av jobbautonomi. Dette henger sammen med at når relasjonen mellom leder og medarbeider er tuftet på tillit, så gir det medarbeideren handlefrihet, selvstendighet, medbestemmelse og mulighet til å gjøre egne vurderinger. For lederen så betyr tilliten at vedkommende i mindre grad behøver å kontrollere medarbeideren og det som gjøres. Disse faktorene medfører i neste omgang motiverte og engasjerte medarbeidere som presterer bedre, noe som i sin tur gjerne også medfører bedre resultater.

Med dette som bakteppe så er det opplagt at man som leder må tilrettelegge for at det er en velfundamentert tillit ikke bare mellom lederen og det enkelte individ, men også påse at tillit gjennomsyrrer hele kulturen og teamet. I vår oppgave antas tillit å spille en sentral rolle. Dette begrunnes i hovedsak med at ledelse og de ledelsesteoriene som vi har benyttet oss av, har en iboende forutsetning om at tilliten er til stede, for at de i det hele tatt skal fungere.

### 2.3.3 Motivasjon

Gjennom den øvrige teoretiske gjennomgangen framstår det som at motivasjon går igjen som en definerende faktor. Motivasjon blant medarbeiderne i besetningen kan være avgjørende for effektiviteten og deres evne til å ta ansvar. Kirkhaug (2019) definerer motivasjon som biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning og opprettholder adferd. For organisasjoner er det ofte snakk om motivasjon som en drivkraft som påvirker medarbeidernes ytelser (Greenberg & Baron, 2008, referert i Kirkhaug, 2019). Disse drivkreftene kan gjerne deles inn i ytre- og indre drivkrefter, eller motivasjon. Med dette menes at ytre motivasjon kan framstå som en form for fysisk belønning, mens indre motivasjon peker mot at oppgaven i seg selv gir en tilfredsstillelse.

Grensedragningen mellom hva som defineres som indre- og ytre motivasjon kan være vanskelig å trekke helt presist. En arbeidsoppgave kan for eksempel være motiverende i seg selv, hvis den treffer innenfor et område som medarbeideren finner meningsfullt. Videre kan man tenke seg at den samme oppgaven vil være mindre givende for andre. Her ligger det en betingelse om at arbeidsoppgaven må finne vei til et individ eller en gruppe som opplever stor verdi og glede i å utføre den. Forutsatt at lederen kjenner sine medarbeidere godt, og viser interesse for deres egenskaper og verdier, vil sjansene øke for å trigge den indre motivasjonen hos en ansatt, gjennom å tildele meningsfulle oppgaver. Man kan argumentere for at indre motiverende oppgaver således blir tildelt som en belønning, noe som bringer oss over på ytre motivasjon. Faktorene som motiverer, vil være personlige for den enkelte medarbeider. Man kan se for seg at en belønning i form av en økonomisk bonus kan bli mottatt ulikt avhengig av medarbeidernes private situasjon. Der enkelte ønsker seg en økonomisk kompensasjon for godt arbeid, vil andre foretrekke mer fritid.

Machiavelli, en italiensk politiker og statsretoriker, argumenterte i boken *Fyrsten* for at leiesoldater er ubrukelige i strid. De er udisiplinerte, illojale og feige foran fienden. Det eneste som driver disse individene er pengene de får betalt, og det er ikke nok til å dø for (Machiavelli, 1962, s. 52). I et motivasjonsperspektiv skortet det trolig på indre motivasjon blant leiesoldatene Machiavelli refererer til. Deres robusthet i strid var beviselig dårlig, og viste seg svak ved motstand. Vi kan trekke en parallell til krigen i Ukraina der angivelig militært underlegent personell har vist en, for mange overraskende god evne til motstand. Uten at oppgaven har tillagt militære særegenheter spesielt stort fokus kan man likevel legge

som en antakelse at indre motivasjon bør ligge som en forutsetning i militært lederskap. Slik type motivasjon vil angivelig gi en større robusthet og oppofrelse i krigssituasjoner der personlig risiko blir ekstrem.

## 2.4 Oppsummering teori

I dette kapittelet vil vi kort oppsummere vårt teoretiske rammeverk, samt begrunne de avgrensinger som vi har sett at det var nødvendig å komme med. Avgrensingen skjer ved at vi redegjør for hvordan vi har dekomponert sentrale begrep fra teorien, i den hensikt å operasjonalisere dem med hensyn på forskningen til prosjektet.

Vi har i oppgaven sett på det teoretiske rammeverket som en tre-deling. Vi betrakter da ledelsesteori og adferdsteori som de to bærende byggesteinene i vår konstruksjon, mens det tredje elementet: makt, tillit og motivasjon, ble ansett som “mørtelen” som støpte det hele sammen. Dette utgangspunktet ledet frem til grunnmodellen som vi presenterte i innledningen til kapittel 2 (Figur 1).

I det teoretiske rammeverket, snakker vi om makt, motivasjon og tillit som forutsetninger for fungerende samhandling mellom leder og medarbeider. Da vi tok disse faktorene nærmere i øyensyn, ble det tydelig for oss at det var sider ved faktoren makt som kunne opptre forstyrrende i forskningen vår. Dette begrunner vi med at makt som element i påvirkning av mennesker ikke automatisk assosieres med de positive attributtene ved ansvarsfølelse. Vi vurderte derfor at å bruke ordet makt i spørsmålsstillingen i intervjuet, ikke ville tjene formålet. I det videre arbeidet ser vi det derfor som hensiktsmessig å bryte makt ned i et nytt og mer positivt ladet begrep, for å lettere håndtere emnet i forskningen.

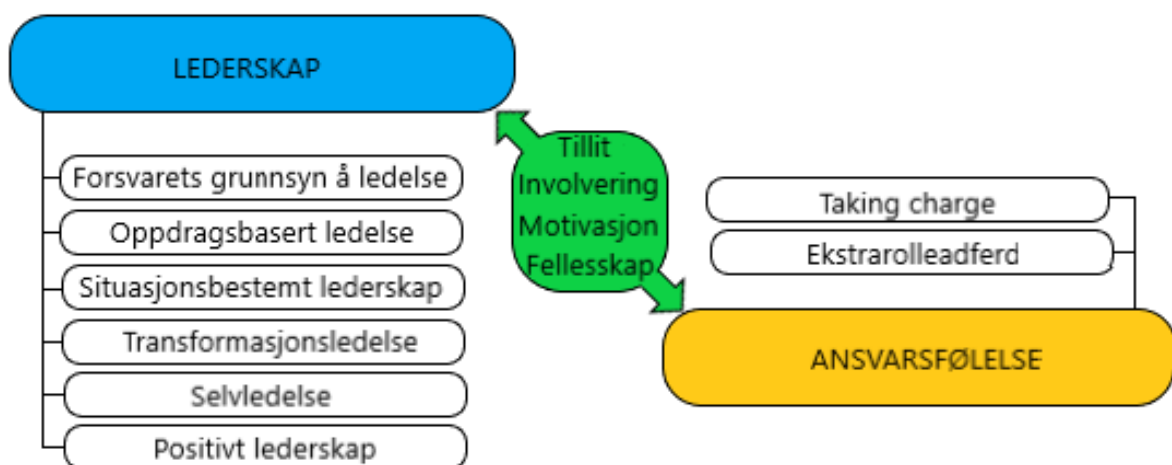
For å dekomponere makt, har vi satt søkelyset mot en annen forståelse av ordet, og velger å se det i retning av innflytelse. Innflytelse er et begrep som har nær relasjon til makt, og kan brukes om en aktørs evne til å påvirke andre til å handle på en bestemt måte. Med utgangspunkt i vårt perspektiv i oppgaven, ledelse og ansvarsfølelse, så kan man i denne sammenheng rette det mot involvering. Ved å involvere noen, gis vedkommende økt innflytelse til å påvirke, og tildeles i så måte en viss makt. Vi hevder at involvering og makt

absolutt må sees i sammenheng. Vi har med bakgrunn i denne argumentasjonen valgt å dekomponere og innsnevre begrepet makt, og heller benytte faktoren *involvering*.

Videre har vi i gjennomgangen av det teoretiske grunnlaget identifisert en faktor som gjør seg gjeldende i de fleste av teoriene. Denne faktoren er felleskap. Særlig i positiv ledelse og transformasjonsledelse trekkes felleskap og felles mål frem som viktige bestanddeler. Også i kapittelet om makt, finner vi argumentasjon for at felleskap er viktig. Her tok vi frem Jacobsen og Thorsvik (2019) sin definisjon av systemisk makt. Systemisk makt handler blant annet om å underkaste seg et system, eller sagt på en annen måte, bli innlemmet i et fellesskap. Felleskap antas derfor å spille en vesentlig rolle i etableringen av ansvarsfølelse hos individet. Med dette som bakgrunn vurderer vi at faktoren *fellesskap* må inkluderes i vår søken etter svar på problemstillingen.

Som et resultat av arbeidet med oppgavens teoretiske rammeverk har vi, med det overstående som bakgrunn, utledet en helhetlig modell (Figur 4). Modellen er ment å tjene to formål:

1. Etablere et visuelt inntrykk av det vi mener er det teoretiske grunnlaget som skaper den nødvendige forståelsen av fenomenet vi forsker på.
2. Grafisk fremstille hvilke teorier og sammenhenger som legges til grunn, i oppgavens drøftinger og konklusjoner.



Figur 4 Helhetlig modell

Faktorene som i modellen er presentert med grønn, herunder tillit, involvering, motivasjon og felleskap, danner grunnlaget for det arbeidet vi har gjort i utarbeidelsen av intervjuguiden til studien vår. Vi mener at det er gjennom disse faktorene lederen gis anledning til å påvirke medarbeidernes ansvarsfølelse. I fortsettelsen vil vi omtale disse fire faktorene som *temaer*.

## 3.0 Metode

Formålet med forskningen har vært å kartlegge ledelsesfaktorers påvirkning på ansvarsfølelse hos individet eller gruppen. Vi vil i dette kapittelet presentere og redegjøre for de veivalg vi har gjort for metodisk tilnærming, samt reflektere over de aktuelle implikasjonene som følger av disse valgene. Vi vil i tillegg belyse valg av undersøkelsesenheter og datainnsamlingsteknikk, og hvordan vi har gått frem for å analysere de innsamlede dataene. Kapittelet i sin helhet bygger videre på egen projektskisse, som ble utarbeidet våren 2021, i forbindelse med gruppeeksamen i faget anvendt metode (Hånes et al., 2021). Teksten har blitt justert og bearbeidet i vesentlig grad for å beskrive de faktiske prosessene som ble gjort underveis, men inneholder fortsatt mange momenter fra opprinnelig skisse.

### 3.1 Metodevalg og forskningsdesign

Oppgavens problemstilling setter mennesker i fokus, hvor forskning på adferd og fenomener framstår som et sentralt formål. Etersom metodevalget bestemmes med utgangspunkt i problemstillingen og formålet med forskningen, konkluderte vi med at en kvalitativ tilnærming ville gi oss de beste forutsetninger for å få en dypere forståelse av hvilke ledelsesfaktorer som fremmer ansvarsfølelse.

Målet vårt har vært å identifisere eventuelle paralleller mellom utøvd lederskap og ansvarsfølelse hos personell i en militær avdeling. Vi anså at det best kunne forskes på gjennom dybdeintervju av et utvalg informanter. Videre mente vi at en kvalitativ metode ville gi oss muligheten til å spisse forskningen inn mot den kategorien informanter vi vurderte best kunne hjelpe oss til å besvare vår problemstilling. Vi la til grunn en antagelse om at dette temaet var interessant for informantene og at de velvillig kom i tale og ville dele sine

erfaringer med oss. Temaet har etter vårt skjønn en nytteverdi for militært personell gjennom at det vil skape en bevisstgjøring av egen adferd og handling.

En eksplorerende tilnærming har som formål å forske på forhold og fenomener som er ukjent eller mindre kjent (Johannessen et al, 2020). Problemstillingen vi har valgt i vårt prosjekt tar for seg et fenomen som vi har liten kunnskap om og som dermed i liten grad kan konkretiseres. Selv om vi i tjenesten synes å ha opplevd at ansvarsfølelsen hos den enkelte og hos kollektivet varierer i takt med eierskap til eventuelle utfordringer, så vet vi lite om fenomenet. Det kan derfor sies at problemstillingen bærer preg av å være et åpent spørsmål, heller enn å være noe vi kan konkretisere. Jacobsen (2015, s. 79) påpeker at man i tilfeller hvor man har en problemstilling som er vanskelig å konkretisere og som ikke er mulig å definere klare hypoteser til, kan ha behov for eksplorerende undersøkelser. Jacobsen (2015, s. 79) trekker frem at man i denne utforskende typen undersøkelser, gjerne ikke vet helt hva man skal spørre om, men at man heller søker å avdekke hvilke variabler som er relevante og hvilke verdier som finnes på de ulike variablene. Med variabler i denne sammenhengen, og med vår problemstilling, så trekkes det frem to forhold: lederskapets rolle og individets ansvarsfølelse.

Ved å velge en eksplorativ tilnærming, åpnet vi for å kunne justere oss underveis i arbeidet, etter hvert som vi tilegnet oss dypere forståelse og innsikt. Vi ønsket gjennom prosjektet å konkretisere fenomenet som tas opp i vår problemstilling, i den hensikt å forstå fenomenet bedre, samt avdekke ny kunnskap og utvikle teori om fenomenet. Videre så vi at arbeidet med empirien kunne munne ut i et sett med påstander som kunne testes og sees i sammenheng med eksisterende teori på området. Vi har således valgt en induktiv tilnærming i vår forskning. Johannessen et al. (2020, s. 30) beskriver den induktive tilnærmingen å være en tilnærming hvor man beveger seg fra empiri til teori. Man begynner med å samle inn data, der formålet er å avdekke generelle mønstre, som videre kan gjøres til teorier eller generelle begreper. Den induktive tilnærmingen handler med andre ord om å dra vekslers eller trekke slutninger fra det spesielle til det mer allmenne. Dette gjorde vi gjennom intervjuene med informantene.

Det kvalitative forskningsdesignet vi har valgt er inspirert av den fenomenologiske filosofien. Fenomenologi er studie av fenomener slik de fremstår for oss gjennom sansene våre (Johannessen et al. 2020, s. 169). Det er mennesket som konstituerer virkeligheten, ikke



omvendt. Vi ønsker ikke å få bekreftet våre antagelser i studien, men heller finne ut om det eksisterer noen sammenhenger og koblinger som ikke allerede er kjent. Det fenomenologiske vitenskapssynet handler om «det som viser seg». Askheim og Greness (2014, s. 69) trekker frem at som kvalitativt design, så er fenomenologien opptatt av å forstå fenomenet på grunnlag av de som studeres sitt perspektiv, og videre beskrive virkeligheten slik den oppfattes av disse. Fenomenologien bygger med andre ord på antakelsen om at virkeligheten er slik folk oppfatter den. Vi anser vår studie å være inspirert av fenomenologien, da det er nettopp de overnevnte elementene vi er ute etter i vårt prosjekt. Et poeng i denne sammenheng vil være at vi som forskere ikke forkludrer eller farger innsamlede data med eksisterende teori eller egne forutinntatte meninger.

Vi har valgt å gjennomføre strukturerte dybdeintervju. Dette tillot oss å bryte intervjuet ned i sentrale temaer med noen få tilhørende underspørsmål. Vi anså at dette ville gi oss gode muligheter for å beholde en stor grad av sporbarhet og sammenlikningsgrunnlag mellom informantene. Vi ønsket også å forsikre oss om at vi dekket over de mest sentrale temaene vi på forhånd hadde definert som viktige opp mot ansvarsfølelse. Vi ønsket ikke å strukturere intervjuene mer enn nødvendig da vi ønsket å stille åpne spørsmål som inviterte til uformelle og frie besvarelser.

## 3.2 Utvalg og datainnsamling

Vår undersøkelsesenheter kommer fra 1. Minerydderskvadron i Marinen. Skvadronen består av flere fartøy spesiallaget for minerydderoperasjoner. Vi har intervjuet ni ansatte fra to ulike besetninger. Vi har anonymisert besetningene for at informantene ikke skal kunne identifiseres. Besetningene er relativt like av størrelse og sammensetning, og består av rundt 40 personer, inkludert vernepliktige. Vi har valgt å undersøke enhetene av flere ulike grunner:

- Besetningene er av tilstrekkelig størrelse til at de har en stor grad av kompleksitet, noe som gjør de benyttede ledelsesfaktorene interessante for oss å forske på.
- De har ulike avdelinger om bord som hver har egne avdelingsledere. Det er dermed flere personer med personellansvar på samme arbeidsplass.

- Besetningsstørrelsen er liten nok til at den kollektive tankegangen og følelsen bør ha gode forutsetninger for å kunne bygges.
- De fleste i besetningene jobber tett på hverandre, noe som gjør at de som har personellansvar observerer sine medarbeidere i stor grad.

I underkant av halvparten av besetningen er vernepliktige på 19-20 år, som er inne til førstegangstjeneste. De tjenestegjør normalt i 10 måneder om bord på fartøyet før de dimitterer. Resten av besetningen er fast ansatte med kontrakter som gir de jobb fram til de er 35 år eller pensjoneres ved fylte 60 år. Snittalderen blant de ansatte anslås å være i underkant av 30 år, hvorav de i ledende posisjoner gjerne drar snittet noe opp. Besetningene er inndelt i tre detaljer/avdelinger, operasjon-, maskinteknisk- og våpenteknisk detalj, i tillegg til sjef og nestkommanderende. Skvadronen har hjemmebase på Haakonsværn utenfor Bergen, og de har kun en besetning per fartøy. Fartøyene seiler et varierende antall uker i løpet av året, men aktivitetsnivået anses å være generelt høyt.

I de kommende avsnittene skal vi gi en inngående beskrivelse av de tanker vi har rundt utvalg og innsamling av data

### 3.2.1 Utvalg

Studien er empiridrevet og fokus ligger således på å forstå fremfor å forklare mekanismene vi ønsker å se nærmere på. Vi har søkt en helhetlig fortolkning og samtidig se mekanismene som skjer gjennom øynene til informantene. Vi antar her at omgivelsene spiller en stor rolle. I utvelgelsen av informanter i vår studie la vi fokus på deres kunnskaper og erfaringer med ledelse i en militær kontekst.

Vår undersøkelse ble gjennomført som ni intervju innenfor en periode på to uker. På forespørsel til skipssjefene fikk vi tilgang til to besetninger som hadde mulighet til å stille til intervju. I den grad vi ønsket å snakke med mennesker med personellansvar, ble det en naturlig begrensning i antall informanter. Alle informantene har personellansvar i ulik grad, samt at de har utdanning fra Sjøkrigsskolen eller Befalsskolen, hvilket gir de en felles grunnleggende militær ledelsesutdanning. Vi søkte et slikt homogent utvalg fordi vi ønsket å se på likhetene i svarene til informantene for å kartlegge eventuelle sammenhenger (Johannessen et al., 2020, s. 62). Samtidig var det viktig for studien at informantene hadde

enkelte forhåndskunnskaper om relasjonen mellom ansvar og ledelse, og hadde et reflektert forhold til studiens innhold. Dette for at de lettere kunne reflektere fritt rundt intervju spørsmålene i den konteksten vi ønsket. Vi kan på bakgrunn av disse antatte forhåndskunnskapene også beskrive utvalget som nøkkelpersoner (Johannessen et al., 2020, s. 69)

Et sentralt kriterium i kvalitative undersøkelser er å ikke søke mot representativitet, men heller mot et begrenset antall informanter som kan hjelpe å bygge forståelse (Johannessen et al., 2020, s. 57). Likevel har vi vært bevisst på at vi ønsket en viss bredde i informantene, i den forstand at de er ledere for ulike avdelinger. På denne måten har vi fått belyst lederskapets rolle fra ulike perspektiver. På bakgrunn av dette kan vi si at det har vært en strategisk utvelgelse av informanter, altså at de har blitt formålsutvalgt.

### 3.2.2 Utvalgsstørrelse

Utgangspunktet vårt var å intervju besetningsmedlemmer fra tre fartøy. Vi avgrenset oss tidlig til 1. Minerydderskvadron, som totalt teller fire fartøy. De tre besetningene vi henvendte oss til skulle etter planen gi oss tilgang på 12-15 informanter, noe vi mente var tilstrekkelig for undersøkelsen. Da vi henvendte oss til skvadronen var det kun to besetninger som var tilgjengelige i vårt aktuelle tidsrom. Grunnet vår egen arbeidshverdag og skvadronens aktivitetsprogram var det kun to uker vi hadde til rådighet, med to fartøy tilgjengelig. Av de tilgjengelige informantene var det ni stykker som skilte seg ut som aktuelle kandidater. Alle disse ble intervjuet.

Etter hvert som intervjuene hadde kommet godt i gang og dataprosesseringen var påbegynt, så vi at svarene vi fikk begynte å repetere seg selv. Det fremstod som vi nærmet oss et datametningspunkt. Enkelte uttalelser og formuleringer var naturligvis ulike andre vi hadde fått, men essensen syntes likevel å sirkulere rundt de samme momentene. Ettersom vi hadde en relativt jevn fordeling av informanter, med henholdsvis fire og fem personer fra de to besetningene, sa vi oss fornøyde med innsamlingsfasen etter disse ni intervjuene.

### 3.2.3 Rekruttering

Alle tre forskere har tidligere tjenestetid på 1. Minerydderskvadron. Det var her vi ble kjent og med det så kjenner vi også strukturen og menneskene godt. På denne måten hadde vi en allerede etablert relasjon til enkelte på skvadronen. Vi tok kontakt med ledelsen på skvadronen og presenterte vårt prosjekt og hvem vi ønsket å snakke med. Vi fikk en muntlig godkjenning, og ble deretter satt i kontakt med de to besetningene som var tilgjengelig. Vedkommende skipssjef på de to fartøyene satt oss deretter i kontakt med de øvrige informantene som vi etterspurte.

## 3.3 Datainnsamling

I datainnsamlingen brukte vi en strukturert intervjuguide som var bygget opp rundt noen få sentrale, forhåndsdefinerte temaer. Tillit, involvering, motivasjon og fellesskap var definert som viktige temaer som et resultat av litteraturstudien vi hadde gjort på forhånd. Siden vi anså at en eksplorerende tilnærming var det mest formålstjenlige var det viktig for oss å ikke definere tematikken i intervjuguiden for spesifikt og heller være åpne for informantenes refleksjoner og søke å kartlegge bredden. Ut fra tilgjengelig litteratur og tidligere forskning knyttet vi ulike lederskapsfaktorer opp i noen få tematiske kategorier. Intervjuguiden var strukturert på en slik måte at vi søkte en relativt fri diskusjon rundt de aktuelle temaene, samtidig som vi diskuterte kjernen i de ulike temaene. Et viktig moment for oss i intervjuene var å ikke lede informantene i for stor grad mot spesifikke svar. Vi var opptatt av å kartlegge hvor bevisste informantene var den effekten ledelsesfaktorene hadde, og ikke nødvendigvis om de var enige med oss i at det var viktig. Intervjuguiden var på den måten konstruert for å gi informantene muligheten til selv å bekrefte teorien, men ikke direkte lede de inn på den.

Intervjuene ble gjennomført som dybdeintervjuer da vi anså dette som den mest hensiktsmessige måten å gjennomføre intervjuene på. I Forsvaret, hvor hierarki historisk har hatt en stor betydning, kan ulike sammensetninger av informanter fra forskjellig gradsnivå gi et skjevt datagrunnlag. Gjennom direkte intervju med kun en informant av gangen antok vi at datagrunnlaget ble mer nyansert. Intervjuguiden besto av 11 spørsmål, som alle sammen dreide seg om ledelsesfaktorer og hvordan de jobbet med disse om bord. Intervjuene varierte i tid avhengig av hvor frittalende informantene var, fra mellom 30 minutter til i overkant av én time. Med enkelte av informantene opplevde vi at spørsmålsformuleringen ikke ble

oppfattet slik vi hadde forespeilet. I de tilfellene hvor svarene ble korte og lite innholdsrike, forsøkte vi å omformulere spørsmålene slik at de ble oppfattet på ønsket måte. Når dette er sagt, opplevde vi at de fleste informantene forsto hva vi diskuterte og de responderte godt på spørsmålene.

Johannessen et al. (2020, s. 108) peker på at relasjonen mellom forsker og informant kan bli avgjørende ved ustrukturerte intervjuer. Informantenes svar kan bli påvirket av forskeren om dette ikke tas hensyn til. I vårt tilfelle, hvor vi hadde en etablert relasjon til flere av informantene, vurderte vi det dit hen at intervjuene ble gjennomført best som strukturerte. Under gjennomføringen av intervjuene viste strukturen seg også å være viktig for reliabiliteten til den innsamlede dataen. For å imøtekomme informantene, og være fleksible med tanke på tid og sted for gjennomføring, delte vi opp intervjuene, oss forskerne i mellom. Den strukturerte guiden ga oss trygghet i at forholdene for datainnsamlingen var relativt lik gjennom hele prosessen. Det siste spørsmålet vi stilte i hvert intervju var et helt åpent, hvor vi ba informantene fortelle fritt om det var andre relasjoner mellom ansvar og ledelse som de mente kunne være relevante opp mot studien.

### 3.3.1 Dokumentasjon av intervjuer

Vår plan for gjennomføringen av intervjuene var med to forskere fysisk tilstede på Haakonssvern i Bergen. Dette var av praktiske årsaker da disse to har arbeidssted der og hadde enkel tilgang på møteromsfasiliteter. Et annet moment for oss var å tilrettelegge for en trygg og komfortabel atmosfære, og det var dermed ikke hensiktsmessig å ha tre forskere tilstede da dette kunne få informanten til å føle seg underlegen. En person skulle dermed lede intervjuet og den andre ta notater. På grunn av COVID-19 situasjonen og oppdukkende smittetilfeller hos både forskere og informanter, ble denne intervjumodellen kun gjennomført på fire av ni intervjuer. Gjennom en datamaskin gjorde vi lydopptak som ble lagret direkte på Nord Universitet sitt serverområde på Office 365.

Gjennomføringen av de resterende fem intervjuene ble alle sammen rammet av COVID-19. Enten var det i form av at informantene meldte seg syke, eller så var det forskerne som hadde sykdom i egen familie som gjorde at vi ikke kunne risikere å møte informantene fysisk. Løsningen ble at vi gjennomførte intervjuene over Zoom eller Signal. Her kunne vi benytte oss av den samme sikre løsningen for lagring og fremdeles opprettholde progresjonen i

arbeidet uten unødige avbrudd. I disse intervjuene brukte vi kun lyd, ikke bilde, og vi fikk dermed ikke observert informantene visuelt. Lydfilene ble senere transkribert ordrett.

### 3.4 Dataanalyse

En utfordring ved behandling av forskningsresultatene i kvalitative studier er mengden data som blir samlet inn. Utfordringen ligger i å gjøre datamengden analyserbar i etterkant.

Gjennom transkribering av intervjuene finnes det en rekke metoder for å analysere innsamlet data. Analyse av kvalitativ data har gjerne to hensikter. Den ene er å organisere data etter tema, og den andre å analysere og tolke (Johannessen et al., 2020, s. 157).

Organisering av data innebærer å sammenfatte blant annet notater og transkripsjoner, og redusere mengden til noe håndterbart. Underveis i transkripsjonen gul-markerte vi viktige momenter og sitater. En god del av dette sammenfalt med notatene vi hadde gjort oss underveis i intervjuene. Etter at dette var gjort leste vi gjennom teksten sammenhengende for å se om det var andre momenter av interesse, som ut fra en helhetlig sammenheng fremstod som interessante. Videre plasserte vi all den markerte teksten i en tabell, med en egen rad for hvert spørsmål. En del av arbeidet i denne fasen bestod i å redusere lengden på besvarelsene, eksempelvis ved å oppsummere tre lange setninger i én kort og konsis, eller å trekke ut de setningene i en lang fortelling som var sentral for å oppfatte budskapet. De ulike kolonnene i tabellen representerte informantene, og det ble på denne måten oversiktlig og greit å knytte markeringer mot hverandre. Produktet av dette ble en tematisk sammenfatning av meningsinnholdet, hvor også helhetsinntrykket ble nedskrevet (Johannessen et al., 2020, s. 174).

I neste steg forsøkte vi å dra ut de meningsbærende elementene i datamaterialet. Vi så her elementene opp mot problemstillingen, og det som syntes å ikke være relevant ble sortert ut. Det var i denne fasen at største delen av datareduksjonen ble utført. Vi kodifiserte utsagn fra hvert enkelt intervju ved å beskrive, i korte trekk, hva utsagnene egentlig betydde. Resultatet av denne prosessen ble i så måte et sett med fortolkende koder (Johannessen et al., 2020, s. 178). Mange besvarelser resulterte i flere koder som kunne ha verdi for videre fortolkning, så til tross for en kraftig tekstreduksjon fremstod datasettet på dette stadiet fremdeles som relativt omfattende.

Den påfølgende fasen besto i å finne mening i kodene og kategorisere på tvers av intervjuene. En kategori kan betraktes som en beholder vi kan sortere observasjoner i (Aase og Fossekaret, 2007, s. 112-113). I vårt tilfelle utgjorde disse kategoriene en beholder der vi kunne sortere de fortolkede kodene. Vi hadde ikke på forhånd bestemt hvilke kategorier vi ønsket å bruke, men utarbeidet dem underveis i prosessen. Ved å se etter likheter i kodene, opplevde vi at flere av dem representerte et felles budskap, uttrykt på forskjellige måter. På spørsmål om involvering, kunne eksempelvis en kode handle om flat struktur, en annen om stor takhøyde, mens en tredje fikk koden åpen dør policy. Ved å bevege oss tilbake til meningsinnholdet, erfarte vi at meningen i alle disse besvarelsene var det samme, nemlig at besetningene skulle oppleve det som trygt å konfrontere lederen sin.

Det siste steget skal sammenfatte kategoriene og utforme nye beskrivelser av de fenomener som forskes på (Johannessen et al., 2020, s. 181). Intervjuguiden ble utformet med fokus på de fire temaene som, gjennom litteraturstudiet, fremstod som utslagsgivende for stimulering av ansvarsfølelse. Intervjuguiden inneholdt derfor spørsmål som rettet seg direkte mot disse temaene. På bakgrunn av dette ønsket vi å sortere kategoriene under temaene *tillit*, *involvering*, *motivasjon* og *fellesskap*. En utfordring på dette stadiet ble å sette et navn på kategoriene, som var treffsikre med hensyn til det informantene forsøkte å formidle, samtidig som de naturlig kunne sortere under våre fire temaer. Vår løsning på dette ble å identifisere endelige kategorier gjennom et diskusjonskapittel. Vi lyktes da med å trekke ut 13 kategorier, som kunne fordeles jevnt på de valgte temaene. Disse kategoriene ble videre gjenstand for drøfting.

Ettersom dette var en kvalitativ studie var det nødvendig å lese gjennom de transkriberte tekstene *tolkende* (Johannessen et al., 2020, s. 160). Tolkende i den forstand at vi ønsket informantens faktiske forståelse av fenomenet vi forsket på. Vår felles bakgrunn tatt i betraktning gjorde at vi som forskere hadde gode forutsetninger for å forstå hvordan informantene opplevde og forholdt seg til ansvar som fenomen. Gjennom intervjuene erfarte vi at flere brukte stammespråk, som typisk utvikles mellom de ansatte og arves videre av nye kolleger. Noe er formalisert, og annet er mer uformelt. Johannessen et al. (2020, s. 170) peker på at kvalitative studier, gjennom den fenomenologiske tilnærmingen, søker etter essensen i informantens levde erfaringer. Kunnskap og forståelse av kultur, kommunikasjon, organisasjon, utfordringer, utdanning og arbeidshverdag styrket våre forutsetninger for å

forstå informantenes kontekst i stor grad. Vår tidligere tjenestetid ga oss gode forutsetninger for å tolke dette i riktig retning.

Samtidig som vi leste tekstene tolkende, måtte vi være bevisst hva vår egen relasjon og erfaring fra skvadronen kunne bety. Vi måtte derfor også lese tekstene *refleksivt* ved å utforske vår egen rolle som forskere og forstå hvordan vi påvirket datainnsamlingen og tolkningsprosessen (Johannessen et al., 2020, s. 160). Vår felles militære utdanning og egenopplevde erfaringer fra store deler av arbeidslivet, har i større eller mindre grad formet oss som forskere i samme retning. Vi kan på bakgrunn av dette ikke påberope oss å være helt uavhengige i både datainnsamlingen og tolkningsprosessen, selv om vi har strevet etter å være så nøytrale som mulig.

## 3.5 Forskningskvalitet

Leseth og Tellmann (2018) snakker om at refleksiv lesning må ha noen begreper for å vurdere forskningskvaliteten. De nevner i denne sammenheng reliabilitet, validitet, og generaliserbarhet som sentrale momenter. Vi måtte forsikre oss om at vi undersøkte det som etterspørres i problemstillingen, og at dataene vi samlet inn ble pålitelig.

### 3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, i forskning handler om vurdering av dataens kvalitet (Leseth & Tellmann, 2018, s. 16). Muligheten for å gjenta en studie og få de samme resultatene er viktig å vurdere. Dette kan være utfordrende, og ifølge Johannesen et al. (2020, s. 250) er det lite hensiktsmessig å teste dataenes reliabilitet når det kommer til kvalitativ forskning, med begrunnelse i følgende:

- Datainnsamlingen skjer gjennom samtalen, ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker
- Intervjuene vil være verdiladet og kontekstavhengige
- Forskerens erfaring er unik, og fortolkning vil følgelig vanskelig kunne kopieres

Det vil allikevel være aktuelt å reflektere over pålitelighet i dataene vi har samlet inn. Aktivitetsnivået for fartøyene endrer seg i løpet av året. Egen erfaring tilsier at arbeidspresset



øker på visse tider av året når fartøyet er forventet å levere på sitt høyeste nivå. Andre deler av året skrur aktivitetsnivået ned, og presset utenfra reduseres. Slike faktorer kan gi utslag i subjektiv opplevelse av situasjonen og lederskapets rolle på ansvarsfølelsen. I perioder med henholdsvis mye og lite stress antar vi at forholdet til lederskap endres. Vår situasjon tatt i betraktning, der vi fikk tilgang på informanter i en periode med mindre aktivitet, kan deres fokus på lederskapet ha vært relativt høyt. Dette kan ha bidratt til at vi fikk gode og reflekterte svar fra informantene.

Som tidligere nevnt hadde vi en relasjon til de fleste informantene i studien. Som følge av dette kan informantene ha tillagt større fokus på enkelte momenter i sine svar fordi de opplevde at vi «fisket» etter spesifikke svar. På lik linje var det et potensial for at informantene kunne justert sine svar for å framstille seg selv bedre for noen de kjenner. Når dette er sagt opplevde ikke vi at dette skjedde, men man må ta høyde for at andre eksterne, uten noen relasjon til informantene, ville ha mottatt andre svar.

### 3.5.2 Validitet

Validitet dreier seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke (Johannessen et al., 2020, s. 250). Dette kalles gjerne for troverdighet eller intern validitet. Våre intervjuer søkte subjektive fortellinger som handler om individets opplevelse av ansvar. Disse fortellingene hadde til hensikt å representere fenomenet vi forsket på, best mulig. Fremgangsmåte og funn samsvarer etter vårt syn med formål for studien, og vi kan derfor påstå at troverdigheten er oppfylt.

Gjennom litteraturstudien brukte vi mye tid på å kartlegge bredden i tilgjengelig litteratur. Begrepet *ansvar* er noe man kan argumentere for at blir påvirket av veldig mye. Slik vi ser det er det nesten bare fantasien som setter grenser for hva som kan innvirke på ansvarsfølelsen, men settingen man forsker innenfor kan sette noen grenser. Vi tok utgangspunkt i ledelse i en militær kontekst, og hadde dette med oss i arbeidet med litteraturen. Veldig mye litteratur var tilgjengelig på temaet, og mye ble gjennomgått. Ved å rette fokus på Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) fikk vi belegg for å hevde at ledelsesfaktorene vi kom frem til var de mest sentrale. Da vi så bygget opp intervjuguiden, tok vi utgangspunkt i disse for å kartlegge informantenes kunnskaper og opplevelser om

temaet. Basert på dette er vi trygge på at vi fått inn riktig data og at vi har undersøkt det vi hadde til hensikt å måle.

### 3.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet, eller overførbarhet, av resultater fra et forskningsprosjekt kalles også for ekstern validitet. En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt man lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2020, s. 251). De to fremtredende variablene i vårt forskningsprosjekt er lederskapets rolle og individets ansvarsfølelse. I utgangspunktet kan vi tenke oss at de resultatene vi har endt opp med er relevante også for andre virksomheter.

Derimot vil den spesielle konteksten vi opererer i kunne begrense relevansen. Et viktig tema som vi har utredet teoretisk er *motivasjon*. Besetningssammensettingen skiller seg fra mange andre i den forstand at det er en stor andel vernepliktige som kanskje har andre motivatorer enn fast ansatte. Videre så har ikke besetningene et kommersielt press på seg til å produsere for enhver pris. Fokus på personellet blir ofte satt veldig høyt, og man har på denne måten noen forutsetninger for å prioritere forskjellig fra andre sivile fartøy. Disse faktorene gjør at overførbarheten utenfor Sjøforsvaret kan være noe dårligere enn internt i organisasjonen.

Likevel mener vi at faktorene vi ser på er relativt universelle, slik at verdien for andre organisasjoner av tilsvarende størrelse og sammensetning vil være god. Spesielt innad i Forsvaret, men også i sivil næringsliv vil ansvarsfølelsen trolig kunne påvirkes gjennom ledelsesfaktorene vi konkluderer med i denne oppgaven.

## 3.6 Kritikk til metode og design

Vi valgte å gjennomføre intervjuene med en og en. Alternativt kunne vi gjennomført gruppesamtaler. Med disse søker man normalt bredde og ikke så mye dybde, og vi valgte bort dette da vi også ønsket å kunne gå i dybden på enkelte problemstillinger. På bakgrunn av dette kan det være at vi gikk glipp av noe bredde av synspunkter som kunne ha oppstått i samtalene mellom informantene. Gjennom intervjuene vi gjennomførte er det en fare for at informantene tolker spørsmålene ulikt fra hverandre. På denne måten kan svarene gis med ulike forutsetninger. En gruppesamtale ville kunne legge enda bedre til rette for at informantene forsto spørsmålene likt. Vi landet likevel på at intervju var den mest

hensiktsmessige måten å gjennomføre datainnhenting på, mest av personvernårsaker. Informantene hadde ikke hatt tilsvarende mulighet til å snakke fritt om de hadde sittet i samtale med sin egen sjef. Lederskapet om bord var et sentralt tema, og slik vi så det ville det ha lagt klare begrensninger på kritikk til slik lederskapet bedrives. Videre så er hierarki noe som påvirker maktstrukturene i Forsvaret i høy grad, og da er det nærliggende å anta at samtaler i grupper på tvers av gradsnivå ville blitt påvirket på samme måten.

Erfaringen fra gjennomføringen av intervjuene er at informantene opplevde situasjonen som trygg, og at de kunne snakke fritt, uten å være hemmet av hierarki eller andre maktforhold. Svarene vi fikk tyder på at informantene sa det de mente og ikke la så mye i mellom sine meninger og oss som forskere. Det at vi tilrettela for anonymitet viste seg å være en viktig forutsetning for datainnsamlingen.

### 3.7 Refleksjon over egen rolle som forskere

Vi har valgt å forske på forhold knyttet til egen organisasjon. Dette er et valg som åpenbart innebærer fordeler så vel som ulemper. Det som umiddelbart fremstår som en fordel ved valget, er at det å forske på forhold i egen organisasjon gjerne innbyr til økt motivasjon i søken etter forklaringer, årsakssammenhenger og ny viten innen vårt valgte forskningstema. Videre ga det også et stort spekter av muligheter, særlig når man tar i betraktning at vi i egen organisasjon har et stort nettverk og med det hadde god tilgang på relevante informanter. I sum opplevde vi at dette skapte engasjement hos oss som forskere. Samtidig så vi at det også engasjerte informantene på en slik måte at vi fikk gode data fra intervjuene vi gjennomførte. Disse synergieffektene hadde utvilsomt evnen til å belyse prosjektets problemstilling.

Av åpenbare ulemper så trekkes det frem at vi som forskere i egen organisasjon lettere kan bli fristet til å trekke slutninger som bekrefter vår egen forståelse av virkeligheten, heller enn å objektivt vurdere den nye informasjonen vi erverver gjennom intervjuene. Dette er noe vi hadde en bevissthet rundt gjennom hele prosessen, fra utarbeidelse av intervjuguiden til tolking av dataene vi samlet inn. Videre var det også fallgruver knyttet til at vi hadde en relasjon til flere av informantene. Med dette menes at flere av informantene i prosjektet kjenner oss, noe som kunne medført at produktet forringes. Selv om det ikke kan utelukkes at vi som forskere, bevisst eller ubevisst, tok valg underveis som kunne medført «forurensing»

av datamateriale, så anser vi likevel faren for at dette skal skjedde som liten. En strukturert intervjuguide dempet denne effekten, og vi har generelt vært bevisst disse momentene gjennom hele prosjektet.

### 3.8 Etikk

For å skape troverdighet til resultater, funn og eventuelle konklusjoner knyttet til vår problemstilling, så var det avgjørende at vi i arbeidet hadde en kontinuerlig bevissthet rundt etiske prinsipper for forskning. Dette har vært gjeldende i alle faser av arbeidet, og etisk refleksjon inngikk derfor i alle ledd i arbeidet med vårt prosjekt.

Etikk kan sies å være læren om moral, eller mer konkret; læren om hva som er rett og galt. Forskningsetikk kan defineres til å handle om de grunnleggende moralnormene som gjelder for vitenskapelig praksis. Etikk i forskning er avgjørende av flere grunner, hvor de mest åpenbare grunnene er forhold knyttet til troverdighet og uavhengighet.

Hovedkomiteen for norsk forskning har definert etikk på følgende måte:

Etikk oppfattes som den mer eller mindre systematiske bevisstgjøring eller bearbeiding av de prinsipper, verdier og normer som inngår i moralen. Etikken er moralens teori, verdier og normer som blir trukket inn i en konkret situasjon og som er med på å bestemme konkrete handlinger (Askheim & Greness, 2014, s. 162).

Vårt prosjekt reiser en rekke etiske spørsmål. Særlig framtreddende er det med tanke på at vi ser nærmere på forhold og sammenhenger som berører både enkeltmennesker og forhold mellom mennesker. Johannessen et al. (2020) trekker frem at etiske problemstillinger ofte oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen. De beskriver tre forskningsetiske retningslinjer å forholde seg til i planleggingsfasen av prosjekter. Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, respekt for informantenes privatliv og vårt ansvar som forskere for å unngå skade (Johannessen et al., 2020, s. 45).

Selvbestemmelse og autonomi har vi ivaretatt ved at informantene har blitt spurt om å delta. Det var helt frivillig og ingen press har blitt utøvd. Det ble informert om, gjennom et

informasjonsskriv til informantene, at deltakelse var frivillig og at deltakelse og utsagn kunne trekkes tilbake på et hvilket som helst tidspunkt uten noen spesiell grunn. Dette ble også nevnt muntlig i starten av hvert intervju. Informantene måtte også levere et skriftlig samtykke før intervjuet startet.

Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv ble oppnådd gjennom å få prosjektet godkjent av Norsk senter for forskningsdata og Forsvarets Høgskole (FHS). Gjennom disse søknadsprosessene ble det undersøkt om prosjektet ivaretok personvernet på en god måte, og om informasjonen som ble innhentet var nødvendig for prosjektet. FHS kommenterte på at vi planla å innhente informasjon om informantenes stilling, og vi valgte derfor å fjerne dette fra undersøkelsen da vi, etter nærmere ettertanke, ikke anså informasjonen som nødvendig for prosjektet. Gjennom intervju kommer vi ansikt til ansikt med informantene, og det kan således aldri være fullstendig anonymt. Askheim og Greness (2014, s. 164) trekker frem at god kvalitativ forskning krever at forsker og informant inngår et forhold som er preget av gjensidig respekt. Den gjensidige respekten skal bidra til den nødvendige tilliten som kreves for at informanten skal våge å svare på spørsmålene i intervjuet uten å frykte for å bli identifisert eller bli utsatt for andre konsekvenser i ettertid. Personvern var viktig for oss, og vi har prøvd etter beste evne å ikke gjøre det mulig å identifisere informantene i oppgaven.

Vårt ansvar som forskere for å unngå skade dreier seg, slik vi ser det, om å ivareta personvernet til informantene og beskytte om skjermingsverdig informasjon. Alle forskerne jobber i Forsvaret og har integritet i jobben som man ikke kan sette til side som student i et forskningsprosjekt. Dette betyr at vi har gjennomgått informasjonen vi har samlet inn og sørget for at ingen gradert eller annen skjermingsverdig informasjon, som kan ha blitt avslørt i intervju, kommer på trykk. Diverse sensitive sammenhenger som kan ha blitt tydeliggjort gjennom å kople informasjon fra ulike informanter sammen, har blitt forsøkt slettet. Der eventuelle arbeidskonflikter kunne ha oppstått i etterkant, på bakgrunn av potensielle utsagn om seg selv fra andre informanter, har også blitt forsøkt dempet. Når dette er sagt så har det ikke blitt identifisert mange slike tilfeller, og det har ikke lagt noen begrensninger på oppgaven.

## 4.0 Empiri

I dette kapitlet skal vi presentere datasettet som vi samlet inn gjennom intervjuene, diskutere og drøfte empirien, samt oppsummere resultatet fra arbeidet med analysing av dataene. Som nevnt i metodekapitlet endte vi opp med å intervju ni personer, hvor alle bekledd stillinger i skipsledelsen om bord på et av fartøyene i 1. Minerydderskvadron.

Intervjuene ble gjennomført første kvartal 2022, en periode med svært mange COVID-19 tilfeller over hele landet. Med pandemien som årsak, ble intervjuene gjennomført både ansikt til ansikt og elektronisk. Underveis i analyseprosessen har vi vært oppmerksomme på dette, men latt være å vektlegge det spesielt tungt, da det ikke anses å være særlig relevant. Vår antagelse er at datasettet ville vært innholdsmessig likt, uavhengig om det ble gjennomført fysisk eller digitalt. Når det er sagt, må det presiseres at opplevelsen var vidt forskjellig i de to situasjonene. Møtene som ble gjennomført fysisk startet gjerne med en kopp kaffe og en løs prat, mens de digitale møtene bar mer preg av at vi gikk rett på sak. Underveis i intervjuene, kunne det virke som om informantene som ble intervjuet digitalt syntes det var komfortabelt å kunne sitte for seg selv, uten å se oss som stilte spørsmålene. I så måte kan man kanskje tenke seg at svarene var mer ærlig og utdypende i den digitale settingen. Informantene som ble intervjuet ansikt til ansikt virket tilsynelatende komfortabel med situasjonen de også, men vi antar at det var høyere grad av stress knyttet til den settingen. Felles for alle intervjuene var at vi som intervjuere lyttet interessert til det som ble sagt og kom med relevante oppfølgingsspørsmål der det følte riktig.

Intervjuguiden ble bevisst ikke levert ut i forkant. Dette valget gjorde vi for å unngå at informantene skulle forberede seg i form av å lese seg opp på aktuelle tema, og på den måten svare "korrekt" fremfor å dele egne erfaringer. I informasjonsskrivet (Vedlegg 2) som ble sendt ut, presenterte vi problemstilling og tema, noe vi vurderte som tilstrekkelig informasjon. På spørsmål om informantene hadde lest informasjonsskrivet, meldte flere om at de kun hadde skimmet gjennom informasjonsskrivet, og følgelig ikke helt fått med seg alle detaljene. Vi brukte derfor en del tid på dette i forkant av de fleste intervjuene.

I fortsettelsen av empirikapitlet vil vi gjennomgå spørsmålene som ble stilt til informantene, samt gjengi helhetsinntrykket av funn fra datagrunnlaget. Hvert av spørsmålene er gitt hvert sitt kapittel, for å holde det strukturert og oversiktlig. Vi vil innlede hvert av disse kapitlene

med en kort argumentasjon for valgene vi gjorde da spørsmålet ble laget, samt peke på teoretisk grunnlag der det er naturlig. Deretter presenterer vi momenter og sitater fra informantene, som var spesielt relevant for vår forskning. De fleste spørsmålene er selvstendig, i den forstand at de ikke er en introduksjon til neste spørsmål, eller oppfølging fra forrige. Noen av spørsmålene ble stilt som “ja/nei”, eller “i hvilken grad”. På grunn av disse ulikhetene, vil det være litt forskjell i hvordan de påfølgende kapitlene er bygget opp.

#### 4.0.1 Forsvarets kjerneverdier er «respekt, ansvar og mot». Hvordan ser du på «ansvar» ift. respekt og mot?

Ansvar, slik det er beskrevet i Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) innebærer at en skal ta ansvar for seg selv, personellet, oppdraget, ressursene og resultatene. Vilje til initiativ, handlekraft og standhaftighet er i denne sammenheng uttrykk for ansvarsfølelse. Foruten om introduksjonen, der informantene oppga utdanning og erfaring., var dette med ansvar som kjerneverdi det første spørsmålet vi stilte. Vårt argument for å stille dette spørsmålet, var å høre litt om informantenes tanker rundt Forsvarets kjerneverdier, hvilke forhold de har til det, og hvordan de vurderer ansvar i forhold til respekt og mot. Med denne informasjonen kunne vi danne oss et bilde av hva som ventet i fortsettelsen på intervjuet, blant annet med hensyn til grad av refleksjon rundt temaet.

Flere av informantene trakk ansvar frem som den viktigste kjerneverdien. Samtidig fikk vi en følelse av at dette var et vanskelig spørsmål å besvare. Vi innser i ettertid at det kreves en viss modenhet og erfaring for å reflektere rundt dette temaet, samt at spørsmålsformuleringen ga rom for tolkning. Noen vurderte spørsmålet som om de skulle vekke det opp mot respekt og mot, eller forsøke å se dem i forhold til hverandre, mens andre besvarte spørsmålet som om de skulle forklare litt om hva de la i kjerneverdien ansvar. Et stort flertall av informantene besvarte spørsmålet, sett opp mot egen stillingsinstruks og oppgaver som er gitt av den instruksen. I etterkant ser vi at det kunne vært fornuftig av oss å styre informantene i ønsket retning, for lettere å kunne analysere svarene. Samtidig var dette å regne som et slags oppvarmingsspørsmål som ikke nødvendigvis måtte tolkes likt av alle vi intervjuet

“Ansvar vil si at en skal holde fartøyet klart til å løse oppdrag, og at vi drifter det etter beste evne”

(informant 2)

Vi opplevde at informant 2 i svært stor grad kjente på et ansvar for å holde materiellet sitt i god stand, og at vedkommende var reflektert rundt temaet. Det var flere som svarte litt i samme gate, spesielt dette med å levere et produkt og løse tildelt oppdrag.

Andre ordla seg noe annerledes, men budskapet forble det samme. Pliktoppfyllende og seriøs i arbeidet, yte det som forventes og være en god rollemodell. Et fåtall av informantene løftet besvarelsen av spørsmålet høyere opp og så det fra et mer overordnet perspektiv. Disse kom inn på dette med at en har ansvar for seg selv, for medsoldater og for jobben som skal gjøres.

“Kjerneverdiene henger i hop med hverandre, og verdien ansvar handler spesielt om å ta ansvar for seg selv og sine medsoldater”

(informant 4)

#### 4.0.2 Hvordan kommer ansvar til uttrykk gjennom ditt lederskap om bord?

Flere av teoriene vi har valgt å inkludere i dette forskningsprosjektet peker på faktorer som fremmer ansvarsfølelse. Litt flåsete sagt, finnes det like mange varianter av lederskap som det finnes ledere. Vi skal forsøke å identifisere de trekkene, eller den utøvelse av lederskap, som i størst grad oppmuntrer medarbeidere til å ta større ansvar på arbeidsplassen. Ved å stille dette spørsmålet søker vi en bedre forståelse av om skipsledelsen har et bevisst forhold til ansvar, i det daglige lederskapet. Videre håper vi at informantene kan trekke frem enkelte sider ved sitt lederskap som tydelig handler om å ta ansvar og hvordan de bygger ansvarsfølelse i besetningen.

På dette spørsmålet var det veldig mye likt i besvarelsene. Tillit, spesielt gjennom delegering, utpekte seg som hovedtema. Å delegere myndighet eller oppgaver var veldig vanlig om bord på minefartøyene, og kunne ofte oppleves som en tillitserklæring fra leder til medarbeider. I denne sammenhengen understrekte flere av informantene viktigheten av å gi frihet og handlingsrom til besetningen. Det å delegere en oppgave kunne høres veldig enkelt ut, men det var ikke nødvendigvis slik. En av informantene fortalte at en delegert oppgave ofte kunne løses på flere måter, avhengig av hvem som utførte den. Lederen måtte derfor tydelig kommunisere hva som var mål og hensikt, men ikke nødvendigvis hvordan målet skulle nås.



Informanten hevdet videre at slik type ledelse ville oppmuntre besetningen til å ta mer eierskap i plikter og arbeidsoppgaver.

“Når besetningen har høy grad av ansvarsfølelse, er det mindre behov for detaljstyring”

(informant 3)

En del av oppgavene om bord på minefartøyene var av en slik karakter at det ikke var rom for kreativitet i utførelsen. Det kunne være seg bytte av oljefilter på en dieselmaskin eller vedlikehold av batteribanker. Dette var oppgaver som krevde at den som utførte dem fulgte en prosedyre til punkt og prikke. Allikevel kunne slike oppgaver gi besetningsmedlemmene en følelse av at lederen hadde tillit til dem, eksempelvis ved at de fikk utføre oppgaven selvstendig eller uten oppsyn.

“Jeg prøver å presisere viktigheten av at de gjør jobben sin ordentlig, at de er nøye, så henger jeg ikke på ryggen deres”

(informant 6)

Det neste temaet som gikk igjen hos nesten samtlige, var kommunikasjon. Evnen til å kommunisere opplevdes for oss intervjuere som svært viktig, enten det var snakk om å formidle et budskap, eller å være mottaker av informasjon. Når informantene snakket om kommunikasjon i denne konteksten, trakk de frem viktigheten av å være tydelig på forventinger, gi tilbakemeldinger og oppfølging.

#### **4.0.3 Opplever du å påvirke ansvarsfølelsen til besetningen gjennom ditt lederskap?**

I spørsmål 2 spurte vi informantene hvordan ansvar kom til uttrykk i deres lederskap. Nå, i spørsmål 3, var vi interessert i om lederne følte at deres lederstil kunne påvirke besetningen til å kjenne på et større ansvar i jobben sin. Dette spørsmålet ble stilt som et ja/nei spørsmål.

Nokså enstemmig fortalte lederne at de opplevde å påvirke ansvarsfølelsen til besetningen. Selv om spørsmålsformuleringen var av typen ja/nei, var det enkelte som viste stor interesse for å utdype. Siden neste spørsmål handlet nettopp om å utdype hvordan lederne kunne

påvirke ansvarsfølelsen til besetningen, lot vi bare informantene fortsette. For strukturen sin del, har vi flyttet disse utdypende besvarelsene til neste kapittel.

Til tross for at det kom et nokså klart ja på dette spørsmålet fra de fleste lederne, var det noen som var litt nølende i besvarelsen. Det ble da naturlig for oss å undersøke denne nølingen nærmere. Det kom da frem at også nølerne trodde de påvirket ansvarsfølelsen i positiv forstand, men var kanskje litt usikker på hvor mye. Begrunnelsene dreide seg eksempelvis om at vedkommende hadde kort fartstid om bord generelt eller på et spesifikt fartøy, at man var ny i stillingen, eller rett og slett ikke var helt sikkert på hvor mye påvirkning som lå i lederskapet.

#### 4.0.4 På hvilken måte kan du påvirke ansvarsfølelsen til besetningen?

Dette ble et oppfølgingsspørsmål til spørsmål 3, der informantene ble spurt om de opplevde å påvirke ansvarsfølelsen til besetningen. Her var vi ute etter hva en leder kan gjøre for å motivere sine medarbeidere til å ta større ansvar. Nå er vi inne i selve kjernen av problemstillingen, og flere av teoriene i vårt teoretiske rammeverk tar opp nettopp dette.

Det var veldig interessant å høre hvor reflektert lederne var da vi spurte dem om å forklare hvordan de kunne påvirke ansvarsfølelsen til besetningen. En av informantene forklarte at å oppleve mestring på arbeidsplassen, skapte grobunn for produktivitet og trivsel. Videre utdypet vedkommende sammenhengen mellom mestring, og hvor stor grad av ansvar hver enkelt kjente på. Vi tolket dette som at lederen så det som sitt ansvar å skape en arena hvor mannskapet kunne oppleve mestring.

“Gi medarbeiderne forutsetninger til å lykkes, tilstrekkelig med tid og ressurser”

(informant 2)

Ved siden av å tilrettelegge for mestring, ble *mening* nevnt av størsteparten av informantene. Vi oppfattet besvarelsene som en poengtering av forskjellen på Forsvaret og andre virksomheter, der en kommersiell virksomhet vanligvis jobber mot størst mulig profitt og en typisk offentlig virksomhet måles på om de gir et best mulig tilbud til brukerne. Forsvaret var ifølge informantene noe helt eget, med måleparametre som var litt vanskelig å forstå. Informantene fortalte at Forsvaret har sine overordnede mål, men at det for den enkelte om

bord på et marinefartøy kunne være vanskelig å se meningen med den aktiviteten de var med på. Nettopp på grunn av dette, anså de det som viktig at en lokal leder kommuniserte det store bildet på en forståelig måte, samtidig som de understrekte viktigheten av bidraget fra hver enkelt soldat.

“Gi hver enkelt en følelse av at jobben er viktig, både isolert sett og i en større sammenheng”  
(informant 9)

Omsorg for sine skipskamerater kom opp som en viktig brikke i arbeidet med å bygge opp en velfungerende besetning. Informantene poengterte viktigheten av å ville hverandre godt, bygge hverandre opp og spre positivitet. En besetning med godt samhold og trivsel vil sannsynligvis kjenne på tilhørighet og stolthet. Med dette vokser det frem et ønske om å bidra så godt en kan, både for å få innpass i gruppen om bord og fordi en kjenner på ansvaret.

“Skape samhold og trivsel, det påvirker ansvarsfølelsen”  
(informant 6)

#### 4.0.5 Opplever du at alle i besetningen bidrar til å dra lasset i samme retning?

En besetning om bord på et marinefartøy vil endre seg nokså hyppig når det kommer til sammensetning av personell. Dette skyldes først og fremst verneplikten, som avtjenes i løpet av en begrenset tidsperiode, men også en relativt kort tjenestetid om bord for de andre personellkategoriene. Ved å stille spørsmålet om alle bidrar til å dra lasset i samme retning, håpte vi å danne oss et inntrykk av om gjengs oppfatning er at besetningene jobber sammen for å nå felles mål, eller om det forekommer unnasluntring eller annen destruktiv adferd.

I tillegg til å svare på spørsmålet, oppfordret vi informantene til å utdype hva de tenkte om dette. Det var ingen som svarte tydelig “nei” på spørsmålet, men flere av lederne var i tvil. De konkluderte etter hvert med at det varierte litt med hensyn til type aktivitet, og gjerne fra besetning til besetning. Enkelt øvelser og aktiviteter kunne pågå over lang tid og det var naturlig nok vanskeligere for besetningsmedlemmene å yte sitt beste når de gikk på akkord med egen arbeidskapasitet. I tillegg hadde alle sin subjektive mening om hvilke oppgaver som burde gis høyest prioritet, noe som potensielt kunne virke forstyrrende med tanke på å

løse oppdraget. En av informantene fortalte at enkelte helt tydelig brukte mest tid på oppgavene de likte spesielt godt eller mestret bra, mens krevende og tunge oppgaver ble utsatt.

“Til tider prioriterer folk seg selv først”

(informant 5)

Det ble pekt på at lederens viktigste oppgave var å sette felles mål, gjerne i samarbeid med besetningen, og deretter kommunisere målene slik at alle forstår dem og tror på dem. I tillegg til å utarbeide felles mål, måtte lederne også være tydelig på hva de forventet av medarbeiderne for å nå disse målene. Flere av informantene hadde opplevd at når skipsledelsen uttrykte klare mål for nær fremtid, bidro det til å bygge opp under følelsen av tilhørighet, og ønsket om å bidra til fellesskapet ble større.

“Jo mer sammensveiset besetningen er, jo større er interessen for å dra lasset sammen”

(informant 1)

#### 4.0.6 Hvordan jobber dere for å bygge tillit i besetningen?

Det vil være lettere å overlate ansvar til en person man har tillit til, fremfor en som man ikke stoler på at vil ta ansvaret på alvor. På samme måte vil det gjerne oppleves tryggere å motta ansvar fra en overordnet man har tillit til, fremfor en overordnet man ikke vet helt hvor man har. Organisasjoner med gode resultater vil i mange tilfeller kunne vise til nært samarbeid med andre, noe som forutsetter et tillitsforhold. Når vi stiller dette spørsmålet, er vi først og fremst nysgjerrig på om lederne er reflektert rundt tillitsforholdet mellom seg og medarbeiderne i sin avdeling. Videre søker vi en forståelse for hvilke bevisste handlinger lederne om bord på minefartøyene gjør for å skape et tillitsforhold mellom besetningsmedlemmene.

Tillit er noe man gjør seg fortjent til og som kan ta tid å opparbeide, men som kan raseres på et blunk. Vi opplevde dette temaet som viktig og engasjerende blant lederne, selv om de ikke kunne vise til en tydelig eller felles strategi for dette arbeidet. Flere av informantene skilte mellom faglig og personlig tillit, noe vi fant veldig interessant og som vitnet om en individuell refleksjon om temaet.

“Man oppnår tillit gjennom god faglig forståelse og integritet, samtidig som man viser at man bryr seg og setter besetningens interesser i fokus”

(informant 1)

Den faglige tilliten handlet om å demonstrere evne og kompetanse over tid, med kvalitet i arbeidet. Dette ville overbevise en kollega, både leder og medarbeider, om at en var i stand til å utføre jobben på en god måte. Som leder, og i mange tilfeller læremester, følte informantene at det lå et stort ansvar i å opprettholde personlig kompetanse.

Personlig tillit oppnås gjennom helt andre egenskaper. Åpenhet og ærlighet, rettferdighet og omsorg var emner som gikk igjen blant flere av informantene. Her snakker informantene om å dele informasjon hvis det er mulig, og være ærlig på hva som er ledelsens intensjon. Besetningsmøter var en mye brukt arena, der ledelsen blant annet delte det kommende programmet, samt åpnet for spørsmål og innspill. Videre var lederne opptatt av å se den enkelte medarbeider, og dens behov. En åpen og ærlig samtale fremheves som svært positiv.

“Vær åpen og transparent, proaktiv på informasjonssiden, og mottagelig for innspill og tilbakemeldinger”

(informant 9)

Hierarki og struktur er gitt av organisasjonen, med militær grad og uniformsmerker. Til tross av dette mente flere av informantene at det kunne være tillitsskapende å bygge en flatere struktur. Med dette mente de eksempelvis å tilstrebe en “åpen dør policy” og at det skulle føles trygt å melde fra dersom noe ikke var som det skulle være. Kommunikasjon, eller rettere sagt måten kollegaene snakket til hverandre, var avgjørende for at alle skulle føle seg trygg på at de kunne melde fra dersom det var behov for å “luften ut”.

“Så flat struktur som mulig. Skaper takhøyde og ærlighet. Skaper rom for tilbakemeldinger”

(informant 5)

#### 4.0.7 Opplever du at dine medarbeidere tar initiativ?

Uten å spesifisere noe spesiell form for initiativ, ville vi undersøke om lederne generelt sett opplevde at besetningsmedlemmene tok initiativ. Det å ta initiativ til noe, kan også sees på som å ta ansvar for at noe skal skje. Altså våger vi å påstå at å ta initiativ i stor grad kan sees på som å ta ansvar. I teorikapittelet trekker vi frem ekstrarolleadferd i denne sammenhengen. Ansatte som tar tak i problemer eller kommer opp med innovative arbeidsmetoder er viktige ressurser for en arbeidsgiver. En organisasjon som ønsker initiativtakere blant sine ansatte, må være bevisst på at de tilrettelegger og oppmuntrer til slik adferd.

På spørsmål om medarbeiderne tok initiativ i tjenesten, svarte samtlige informanter ja. Flere forklarte at når ledelsen viste tillit og ga ansvar, kunne man tydelig se at besetningen tok større initiativ. Videre var anerkjennelse av vel utført arbeid et virkemiddel som ga mersmak for mottakeren. Vi som intervjuere opplevde at skipsledelsen generelt sett oppmuntret mannskapet til å ta initiativ.

#### 4.0.8 Hvis ja, på hvilke måter opplever du at medarbeiderne tar initiativ? Hvis nei, hvorfor tror du det er slik?

I fortsettelsen på spørsmålet om medarbeiderne tok initiativ, ønsket vi at informantene skulle utdype hvordan initiativtaking kunne utspille seg, eventuelt hva som kunne være grunnen til fravær av dette. Ettersom samtlige svarte ja på spørsmålet om det fantes initiativ blant besetningen, fikk vi ingen tanker om hva som kunne være årsaken til mangel på dette. Derimot var det enkelte som delte litt om hva som kunne gjøres bedre fra et ledelsesperspektiv, for å se enda mer initiativ om bord

Initiativ utspilte seg i flere varianter om bord på fartøyene. De mest populære initiativene kunne gjerne komme til syne gjennom at noen initierte sosiale arrangementer i form av felles treningsøkter, grillfester, kinoturer og annen aktivitet som ikke direkte var jobbrelatert. Andre former for initiativ var at besetningen utfordret det etablerte, ved å presentere tanker og ideer om hvordan ting kunne løses eller gjøres annerledes. Flere av lederne fortalte at deres avdeling i stor grad var selvgående, i den forstand at de håndterte oppdøkkende gjøremål på egenhånd.

“Besetningen setter i gang oppgaver, og involverer andre medarbeidere. De løser oppdukkende småting uten å rådføre seg med overordnet”

(informant7)

Noen av informantene var usikker på om de har et godt nok system for å fange opp initiativ. Det var forventet en viss grad av initiativ fra en medarbeider, men flere av lederne hadde erfart at dersom de tilrettela godt, kunne de oppleve at medarbeiderne strakk seg godt forbi minstekrav, eller det som stod i stillingsbeskrivelsen. Vi som intervjuere fikk inntrykk av at lederne ønsket å bli bedre på å jobbe frem initiativtaking i sin avdeling. En av informantene skulle også ønske at det var mulig å i større grad premiere ansatte som utpekte seg og tok ekstra ansvar.

“Det å ta initiativ til noe, vil fort kunne forbindes med ekstraarbeid. Vi mangler gode insentiver for å belønne initiativtakere”

(informant 4)

#### 4.0.9 Synes du det er ønskelig at besetningsmedlemmene kan fremme forslag til endring?

Det kan virke som en selvfølge at ledelsen i en bedrift vil ha innspill og tilbakemeldinger fra sine medarbeidere. I en organisasjon der alle tildeles mulighet for medbestemmelse og påvirkning, kan en forvente at medarbeiderne føler på et større eierskap til oppgavene sine, samt at det skaper fellesskap og tilhørighet til organisasjonen. Begrunnelsen vår for å ta med dette spørsmålet, er at det ville være veldig interessant å høre hva lederne mente var gevinsten ved å åpne for endringsforslag, og kanskje enda mer interessant dersom noen ville argumentere mot involvering av medarbeidere.

Vi stilte dette spørsmålet som et “ja/nei” spørsmål, med en liten oppmuntring til å utdype hvilke tanker som lå bak svarene. Alle informantene svarte ja på spørsmål om de synes det var ønskelig at besetningsmedlemmene kunne fremme forslag til endring, hvorpå noen understrekte sitt ja ved å legge til eksempelvis “i aller høyeste grad”.

“Om man ikke er åpen nok til å ta imot endringer, så ville man jo aldri bli bedre”

(informant 4)

Til tross for at alle var positiv til endringsforslag, fortalte en av informantene om et tilfelle der det hadde blitt litt dårlig stemning etter at et besetningsmedlem hadde fremmet forslag til hvordan noe kunne gjøres annerledes. Lederen selv var positiv til innspill fra sine egne, men etter denne episoden ble vedkommende også oppmerksom på at hvis en leder oppfordrer alle til å tenke nytt og innovativt, sprer man også en forventning om at den som kommer på noe nytt, vil få ideen sin satt ut i live. Vi tolket denne historien dit hen at det kunne være nedslående for en ung medarbeider, full av tanker og ideer, å få tilbakemelding om at forslaget som ble fremmet for skipsledelsen ikke lot seg gjennomføre.

“En nedside ved flat struktur er at besetningen har en veldig forventning om gjennomslagskraft, og så ser man at det ikke nødvendigvis blir sånn”

(informant 6)

#### 4.0.10 Hvis ja, hvordan jobbes det med å tilrettelegge for dette? Hvis nei, hvorfor?

Et av de mest grunnleggende følelsesmessige behovet vi mennesker har, er å bli sett. Å bli sett, eller lyttet til, er en bekreftelse på at noen er villig til å bruke tiden sin på deg, og at det du har å komme med er interessant for andre. På spørsmål om hvordan skipsledelsen la til rette for at besetningen skulle ønske å fremme forslag til endring, svarte flere av de vi intervjuet at det var spesielt viktig å lytte, når noen ønsket å bli hørt.

“Gi besetningen følelse av at de blir hørt når de kommer med innspill og forslag”

(informant 8)

Det generelle inntrykket vi fikk da vi stilte dette spørsmålet, var at det ikke forelå noen felles plan eller strategi for å tilrettelegge for endringsforslag. Enkelte av informantene bekreftet dette inntrykket, uten at vi ledet dem i den retningen.

“Det jobbes ikke med dette på en "formell" måte. Det er ingen etablerte system for å komme med innspill og tilbakemeldinger”

(informant 1)



I flere av intervjuene ble det nevnt besetningsmøter og medarbeidersamtaler, som var en planlagt aktivitet og et forum hvor en kan diskutere områder med forbedringspotensial. I tillegg kunne det ofte forekomme at nytenkning og forbedring hadde sitt utspring fra den uformelle og tilfeldige samtalen mellom et fåtall personer.

En av lederne argumenterte i sitt intervju for at det var viktig å vise at det er mulig å endre. Forsvaret kunne for mange oppleves som tungrodd og vanskelig å endre. Spesielt gjaldt dette prosesser og metoder, som gjerne var laget for samhandling med andre styrker. I et slikt miljø var det viktig å fremheve betydningen av småting, som å justere litt på kvartalsprogrammet, eller hvor ofte og hvordan man skulle vaske lugarene. Endringer av slik karakter var også viktige, og kunne gjøre hverdagen litt bedre for fellesskapet. Informanten mente at i slike tilfeller måtte lederen vise vilje til å gjennomføre disse små endringene.

“Det er viktig at besetningen får lage sin kultur og sette sitt preg, så må skipsledelsen ta ansvar for at forslag blir satt i rammer som er gjennomførbare”

(informant 5)

#### 4.0.11 Hva betyr motivasjon i ditt lederskap? Hvordan jobber du for å motivere besetningen?

Å ha et motiv, betyr å ha en grunn til å gjøre noe. Vi mennesker motiveres av ulike ting, og deler gjerne dette inn i indre og ytre motivasjonsfaktorer. Ytre motivasjon kommer fra omgivelsene, gjerne i form av anerkjennelse eller høyere lønn, mens indre motivasjon oppstår fra egen nysgjerrighet eller interesse. Flere av teoriene vi har presentert tidligere i oppgaven, setter søkelys på nettopp det å motivere medarbeidere. Enkelte lederstiler, eller lederegenskaper, vil kunne bidra til økt motivasjon hos de ansatte. Vi ønsker med dette å spørre informantene hvilket forhold de har til motivasjon, og hva de gjør for å motivere dem rundt seg.

Det første som ble trukket frem blant flere av informantene, var den unike situasjonen de befant seg i. En stor del av besetningen om bord hadde gjort et valg om å jobbe i Forsvaret fordi de hadde en nysgjerrighet på Forsvaret og dets spesielle natur, i tillegg til at de trodde på funksjonen Forsvaret hadde i Norge og NATO. Flere av informantene omtalte følelsen av å bidra til fellesskapet som svært positiv. Dette med at mange om bord hadde en indre

motivasjon for å jobbe i Forsvaret, ga ikke nødvendigvis motivasjon til å gjøre alle oppgavene og aktivitetene som foregikk i det daglige. Noen av informantene understrekte viktigheten av å forklare og minne besetningen på hvor viktig oppgaven deres var. Vi som forskere ble i den sammenheng fortalt om de mange ulike yrkesgruppene om bord på et marinefartøy, og at bare et fåtall av disse jobbet og trente direkte på systemene som var laget for å brukes i konflikter. Vi fikk følelsen av at alle besetningsmedlemmene var like viktig og at alle måtte levere for at fartøyet skulle oppleve suksess.

“Man finner mye motivasjon i det å hate litt, det å slite litt i lag, og det å prestere sammen”  
(informant 1)

Det at en oppgave kan sies å være indre motiverende, hvis oppgaven i seg selv oppleves som en belønning, virket å ha satt seg hos flere av informantene. Det vi tror at informant 1 mente med sitatet ovenfor, var nettopp den iboende gevinsten med det å jobbe sammen som et lag og prestere som et lag. Selv den kjedeligste oppgave kan være gøy og givende, dersom man gjør den sammen med andre. En av lederne fortalte at vedkommende selv ble veldig motivert av fellesskap og det å nå målene sine som gruppe.

Tre av informantene fortalte om eksempelets makt, eller det å være en god rollemodell for resten av avdelingen. Informantene forklarte at det kunne være motiverende for nye besetningsmedlemmer å se at de eldre om bord hadde mye kunnskap og erfaring, som de seinere selv kunne opparbeide seg hvis de la ned et solid arbeid. Som ledere og rollemodeller var det viktig å bygge opp under gode prestasjoner, gi tilbakemeldinger og sørge for trygge rammer som fremmet læring og mestring.

“Det kommer mye motivasjon av å mestre og være dyktig i jobben”  
(informant 3)

Noen av informantene fortalte om det å være bevisst hvem de snakket med, hvorpå de tilpasset seg og motiverte deretter. Ved å se den enkelte, og forsøke å lære dem å kjenne, ville det være større sjans for å lykkes i å fordele arbeidsoppgaver som trigget den indre motivasjonen til medarbeiderne. I andre tilfeller kunne det være nødvendig å motivere medarbeiderne med andre virkemidler. Noen ville alltid forsøke å tjene mest mulig penger,

mens andre søkte faglig påfyll og utvikling. Lederne fortalte at de skulle ønske de hadde flere insentiver, men at de allikevel følte de klarte å motivere besetningen.

En av informantene fortalte at det i perioder var utfordrende å få til et “happy ship” og da var det viktig med åpenhet og ærlighet, tillit, forutsigbarhet, trivsel og omsorg. Dette var selve kulturen, og en adferd som til enhver tid skulle ligge i bunn i alt de foretok seg.

#### 4.0.12 I hvilken grad mener du lederskap kan påvirke fellesskapsfølelsen om bord?

Som deltaker i et felleskap, er man en del av noe som inkluderer flere individer. Et slikt kollektiv av mennesker har gjerne også noen mål som de i samarbeid forsøker å nå. Det å føle tilhørighet til noe er grunnleggende viktig for mennesket, men også viktig for å fremme trivsel og arbeidsglede. Det vil således være i en leders interesse å dyrke samhold og relasjoner. Med dette spørsmålet ville vi undersøke om lederne selv mener at lederskap kan påvirke fellesskapsfølelsen om bord på et marinefartøy.

Informantene svarte nokså samstemt “ja, i stor grad” på dette spørsmålet. Vi får derfor en følelse av at felleskap har en ekstra viktig rolle i forsvarssektoren.

#### 4.0.13 Hva gjør du for å bygge felleskap om bord?

Vi opplever at det å skape ansvarsfølelse, motivere og bygge felleskap er veldig nært beslektet. Denne opplevelsen er forenelig med teori på området, som drar flere paralleller mellom de ulike temaene. Da informantene svarte på dette spørsmålet, fikk vi til dels bekreftet at også de så disse tingene i sammenheng. En del av de sentrale temaene som ble diskutert da vi spurte om dette med mulighet til å få fremme endringsforslag, ble tatt opp på dette spørsmålet også. Blant annet mente flere av informantene at noe av det viktigste for å bygge felleskap var å gi mannskapet følelse av at de var med å påvirke, og således gi dem eierskap til planen.

“Vi setter oss ned som en gruppe for å stake ut veien videre, lager oss mål og en plan for å nå målene”

(informant 8)

Flere av informantene gjentok viktige temaer som åpenhet og ærlighet, kommunikasjon, tillit og anerkjennelse. Det virket allikevel som om noen faktorer kunne påvirke følelsen av fellesskap veldig spesifikt om bord på minefartøyene. Informantene fortalte om viktigheten av å ha en forent skipsledelse, der offiserene dro i samme retning mot felles mål. Hvis mannskapet opplevde en god samhandling og gruppedynamikk i skipsledelsen, vil det kunne smitte over på alle om bord. På samme tid må skipsledelsen være synlig for besetningen, både gjennom faktisk tilstedeværelse og kommunikasjon. Da lederne snakket om kommunikasjon i forbindelse med å bygge fellesskap, opplevde vi at de beskrev det litt annerledes en på foregående spørsmål. Dette med å være bevisst på språket, der ord som “oss” og “vi” ble brukt fremfor “jeg” og “dere” ville ifølge flere av lederne bidra til å skape samhold.

“Planlegge med sosiale aktiviteter, disse har stor påvirkning på samholdet”

(informant 1)

Sosiale aktiviteter viste seg å være sentralt i arbeidet med å bygge fellesskap. Informantene hadde stor tro på å bryte opp hverdagen litt innimellom og gjøre noe gøy sammen. Vi ble fortalt at den mest vanlige sosiale aktiviteten var fysisk fostring. Besetningen hadde regelmessige treningsøkter, der alle ble oppfordret til å delta. Arrangementer utenfor arbeidstid var heller ikke unormalt, men disse var gjerne av mer impulsiv art, der en mindre gruppe fikk en ide, og dro med seg de som hadde anledning.

#### 4.0.14 Føler du at du blir gitt de riktige forutsetningene for å bedrive godt lederskap om bord?

At en person har gode lederegenskaper, vil ikke nødvendigvis være nok til å utøve godt lederskap i en organisasjon. Vi tror at flere faktorer må på plass, slik som kunnskap om ledelse, god kjennskap til organisasjonen og tilstrekkelig med ressurser. Det må ligge til grunn en arena som gjør det mulig å lede på en god måte.

På dette spørsmålet var informantene veldig usikre, og de aller fleste svarte “både ja og nei”. Vi fikk inntrykk av at de ble gitt gode forutsetninger på noen områder, mens det var mer utfordrende på andre.

#### 4.0.15 Hva er de viktigste forutsetningene, eventuelt de største hindringene?

I ledelsesfagene, deles det ofte inn i “management” og “leadership”. På norsk kalles disse to for styring og lederskap, som til sammen utgjør ledelse. Avhengig av organisasjon og situasjon, vil det være varierende behov for innslag av både styring og ledelse på en arbeidsplass.

Læren om lederskap virket å være på plass hos samtlige informanter. Alle hadde utdanning i militært lederskap fra befalsskole, i tillegg til en bachelor på høyskolenivå, hvor de hadde tilegnet seg ytterligere kunnskap om faget. Derimot fortalte flere av informantene at de skulle ønske de hadde bedre kunnskap innen avtaleverk, regelverk og andre administrative fag. Dette var kunnskap som de mente de måtte tilegne seg parallelt med arbeidet om bord, gjerne i form av kurs eller egenstudier. Lederne fortalte at et alternativ til å øke egen kompetanse på disse områdene, et alternativ vi fikk inntrykk av at de kanskje ønsket seg aller mest, ville være økt støtte fra landorganisasjonen. I en travel hverdag var det vanskelig å finne tid til å sette seg inn i alt, og lederskap ble dessverre ofte nedprioritert eller utsatt, til fordel for oppgaver av mer administrativ karakter.

“Tidspresset kan gjøre lederskap vanskelig, da jeg ofte må prioritere å gjøre annet arbeid”  
(informant 2)

En annen forutsetning for å lykkes, var tilstrekkelig med ressurser og økonomi. En av informantene opplevde at det alltid var mangel på personell og at det ikke fantes tilstrekkelig bevilgning i årsbudsjettet til å gjennomføre de aktivitetene eller det vedlikeholdet man gjerne ønsket. Videre forklarte vedkommende at dersom overordnede mål ikke stemte overens med tildelte midler, havnet man i en situasjon der man ikke kunne vinne. Vi fikk i så måte inntrykk av at det til tider kunne oppleves frustrerende å skulle være leder om bord på et marinefartøy.

“Systemet kan jo fremstå som at det er rigget på en slik måte at en ikke skal greie å leve opp til sine egne forventninger”

(informant 4)

Informantene vi intervjuet utgjorde ledelsen om bord på marinefartøyet, men befant seg på samme tid lang nede i hierarkiet i Sjøforsvaret. Noen av lederne fortalte om denne situasjonen, hvor det kunne være utfordrende å balansere egen rolle. Først og fremst var informantene arbeidstaker i Forsvaret, men på samme tid representerte de arbeidsgiver, gitt av sin stilling som mellomleder på et fartøy. En av informantene pekte på at personellbiten var utfordrende i den forstand at de blir gitt ansvar for personellet, men ikke myndighet til å justere bemanning, organisasjon eller utdanning.

#### 4.0.16 Er det andre ting du mener er relevant å diskutere i denne sammenhengen?

Som en avslutning på intervjuet, ville vi spørre informantene om de hadde temaer som kunne være relevant for oppgaven, som ikke allerede var tatt opp. Etter et relativt langt intervju, med mange spørsmål, nøyde de fleste seg med å avslutte her. Enkelte brukte litt tid på å oppsummere ting som allerede var nevnt, men som var viktige temaer for dem.

En av informantene kom inn på utdanningen sin ved Sjøkrigsskolen. Han poengterte at det var stor forskjell mellom den praktiske lederutdanningen der, hvor de ledet andre kadetter, sammenlignet med det å lede en besetning på et marinefartøy. Teorien om lederskap var relevant, og praktiseringen var i stor grad den samme, men gruppen som skulle ledes hadde vært svært medgjørlig og lett å lede i skolesettingen. På fartøy hadde vedkommende møtt en mer kompleks gruppe, som gjerne stilte større krav til en leder. Riktignok gikk det normalt noen år fra kadettene kom om bord som førstereis, til de etter hvert fikk ansvar for egen avdeling. Informanten forklarte at det således var mye man skulle lære de første årene om bord, inkludert det å utøve godt lederskap.

### 4.1 Diskusjon

Datasettet vi satt på etter intervjurunden var relativt stort. Som beskrevet i metodekapittelet valgte vi å strukturere dataene i et regneark for å skaffe oss oversikt. Veien fra rådata, til å finne den faktiske meningen i uttalelsene fra informantene, var en tidkrevende prosess. Samtidig var dette arbeidet helt nødvendig for å danne et godt grunnlag for videre drøfting. I dette kapittelet skal vi diskutere hovedfunnene, eller kodene, fra empirien, samt presentere de

aktuelle kategoriene vi valgte å trekke ut som grunnlag for drøfting. Disse kategoriene tar utgangspunkt i de temaene intervjuguiden var bygget opp rundt. Fokuset i dette arbeidet blir å avdekke om det var bred enighet rundt enkelte tema, finne frem til det som lå mellom linjene, samt identifisere de besvarelsene som skilte seg fra resten.

Intervjuguiden inneholdt spørsmål av ulik karakter. De innledende spørsmålene hadde til hensikt å få informanten til å dele litt av sine tanker rundt ansvar som kjerneverdi og ansvar i eget lederskap. Dataene fra disse spørsmålene ble ikke tungt vektlagt da vi trakk ut kategorier, men vi anså dem som svært verdifulle å ta med inn i drøftingen av påstandene. De påfølgende spørsmålene var i større grad rettet direkte mot lederens faktiske handlinger for å påvirke en spesiell faktor. Med dette mener vi at informanten ble spurt direkte om hva han eller hun gjorde for å oppnå en ønsket effekt, eksempelvis å motivere sine medarbeidere. Disse spørsmålene utgjorde hovedgrunnlaget i arbeidet med å identifisere relevante kategorier.

Innimellom spørsmålene på konkret adferd, ønsket vi noen følere på hvordan lederne oppfattet virkeligheten om bord på sitt fartøy. Eksempelvis spurte vi om lederen følte at alle dro lasset i samme retning, og om besetningen tok initiativ. Informantene i dette forskningsprosjektet hadde en rolle som ledere om bord, men samtidig var de ansatte langt nede i det militære hierarkiet. Vi stilte disse spørsmålene fordi vi antok at informantene, som selv hadde sittet i stillinger med lavere grad, ville ha en god forståelse av den faktiske realiteten. Avslutningsvis ville vi finne ut om informantene satt inne med relevante tema, som ikke var inkludert i intervjuguiden.

Det første temaet handler om tillit mellom leder og medarbeider. Underveis i intervjuene fikk vi følelsen av at det fantes høy grad av tillit, både fra medarbeider til leder, men også fra leder til medarbeider. Selv om vi satt med den følelsen, fantes det ikke belegg i datamaterialet for å hevde at det var tilfelle.

Flere av informantene fortalte om at det var viktig å unngå detaljstyring av organisasjonen, men heller skape rom for at mannskapet skulle klare å løse oppgavene selvstendig. Vi velger her å trekke frem *delegering* som en av de viktigste kategoriene. Når man delegerer en oppgave, mente lederne at en også må delegerer nødvendig myndighet og frihet til å kunne løse oppgaven, uten for mye uønsket involvering av lederen selv. På samme tid skal både

leder og medarbeider føle seg trygg på at oppgaven utføres på en tilfredsstillende måte. I den sammenheng trekkes *forventningsavklaring* inn i formelen. Det å kommunisere forventninger kan fort forbindes med at en leder forteller sin medarbeider hva som vil kvalifisere til godkjent sluttresultat, samt litt om hvordan medarbeideren skal komme seg dit. I en forventningsavklaring bør imidlertid også medarbeideren gis anledning til å uttrykke sine forventninger til lederen. Dette kan gjerne handle om tilrettelegging, involvering og støtte. Ledelsen har en opplagt interesse i at oppgaver og utfordringer skal løses, for at bedriften skal nå sine mål, men det vil også være formålstjenlig dersom ledelsen har et oppriktig ønske om at medarbeiderne skal lykkes individuelt og som lag. Dette leder oss inn på den neste kategorien som vi vil ha med, nemlig *omsorg*. Flere av informantene fortalte historier som antydte at omsorg, både i oppgaveorienterte situasjoner og på det følelsesmessige plan, bidro sterkt til å bygge tillit til hverandre. I en jobbrelatert situasjon kan omsorg være å spille hverandre gode, gjennom rettleiding, avlastning eller tilrettelegging. En leder kan eksempelvis bidra sterkt til å løse en oppgave, bare ved å fjerne annen hverdagslig støy. Omsorg på det mellommenneskelige plan kan være å lytte hvis en kollega trenger å prate med noen, komme med oppløftende ord og generelt vise at en bryr seg. Det å åpne seg opp overfor en kollega, vil for mange oppleves som en tydelig tillitserklæring, ved at et individ vurderer det som trygt å utlevere sine tanker til et annet individ. *Åpenhet* blir derfor den siste kategorien vi ønsker å ta med under temaet tillit.

Det neste temaet er *involvering*. Vi tror at en besetning i større grad vil kjenne på eierskap og ansvarsfølelse, dersom de blir gitt mulighet til å påvirke gjennom eksempelvis forslag til endring og forbedring. Spørsmålsformuleringen vår var litt annerledes for dette temaet, hvor vi spurte lederne direkte om de syntes endringsforslag var ønskelig, hvordan de tilrettela for dette og eventuelt hvorfor de ikke ønsket innspill fra mannskapet. Alle informantene svarte ja på spørsmål om det var ønskelig at samtlige besetningsmedlemmer skulle få anledning til å fremme forslag til endring.

Til tross for et samstemt ønske om endringsforslag fra besetningen, kunne ingen vise til en klar plan for å tilrettelegge for dette. Når det er sagt, fantes det mange kanaler der mannskapet ble gitt taletid. Eksempler på dette var besetningsmøter, medarbeidersamtaler og tilfeldig oppdukkende situasjoner. Når vi skal samle dette under en paraply, velger vi *fellesmøter* som første kategori. Flere av informantene forklarte at det ble gjennomført regelmessig møteaktivitet av ulikt slag, men at innspill og tilbakemeldinger ikke alltid sto på



agendaen. Tidspress ble nevnt som en hemsko i denne sammenheng, da to-veis kommunikasjon på fellesmøter krever at det settes av tilstrekkelig med tid. Det til tross, virket det som om skipsledelsen prioriterte tilstrekkelig tid til “åpen diskusjon” på besetningsmøtene, og vi kan dermed hevde at de tilrettela for at besetningen kunne fremme forslag til endring. *Tilrettelegging* trekkes frem som en kategori vi vil ta med inn i drøftingskapittelet.

Flere av informantene nevnte at de hadde en “åpen dør policy”, at det fantes god takhøyde for diskusjon og at de var åpne for tilbakemeldinger. En slik holdning vil kunne oppmuntre medarbeidere til å fremlegge sine tanker til en leder. Vi vurderte først å plassere denne typen adferd under tilrettelegging, men endte etter noen runder i stedet med å tilføye enda en kategori. Da informantene fortalte om hvordan de kommuniserte sin mottagelighet til mannskapet, opplevdes det som om de premierte medarbeidere som ønsket å bidra med noe som kunne være til nytte og verdi for besetningen. Ikke bare fantes det rom for å komme med innspill, men initiativ ble applaudert. Vi konkluderte derfor med at *anerkjennelse* skulle tas med under involvering og medbestemmelse.

Tema nummer tre tok for seg motivasjon. Et gjentakende mønster i hele intervjuet var viktigheten av å ikke detaljstyre, viktigheten av å delegerer, viktigheten av å tilrettelegge, skissere klare rammer, samt å tydelig kommunisere mål eller ønsket slutttilstand. På spørsmål om hvordan lederne jobbet for å motivere besetningen, ble det nevnt at medarbeidere burde gis myndighet til å ta selvstendige beslutninger og velge fremgangsmåte, så langt som det lot seg gjøre. Frihet under ansvar ble brukt som et slagord eller uttrykk i denne sammenheng. Informantene hadde selv erfaring fra arbeid lengre nede i organisasjonen, og kunne med stor sikkerhet påstå at dette var et tema de fleste var enig om. For å favne over hele denne ledelsesfilosofien, lander vi på *jobbautonomi* som første kategori under motivasjon.

Et annet poeng, som ikke bare ble nevnt i forbindelse med motivasjon, var det med å fremstå som et godt forbilde for resten av besetningen. I denne sammenhengen brukte informantene uttrykket “eksempelets makt” for å forklare hva de mente. Mannskapet oppfattet ofte lederne som flinke, erfarne og arbeidsomme, og ville følgelig identifiseres seg med dem. Etter en grundig analyse, landet vi på at lederne snakket om at deres egen innsats og profesjonalitet ville bidra motiverende for de rundt dem. *Yrkesstolthet* blir derfor valgt ut som en kategori vi mener hører med i drøftingen.

Informantene snakket om å motivere hverandre gjennom å se den enkelte, samt å gi positive og konstruktive tilbakemeldinger både på personlighet og faglig utførelse. Tidligere i kapittelet snakket vi om at lederne viste mannskapet omsorg ved å opptre som støttespillere, både faglig og følelsesmessig, samt spille dem gode der det var mulig. Flere av informantene kom inn på det samme sporet her, hvor de vektla dette med å få det beste ut av hver enkelt. Gjennom å bli kjent med besetningen, skaffet lederne seg en forståelse for medarbeidernes individuelle forutsetninger, som igjen muliggjorde god tilrettelegging. Når man får til noe, bygges det selvtillit og skapes gode opplevelser. Vi velger derfor å ta med *mestring* som siste kategori.

Det siste temaet handler om at fellesskapsbygging bør være en sentralt i et ledelsesperspektiv, dersom det foreligger et ønske om at besetningen om bord på et marinefartøy skal ta større ansvar. Den kanskje mest opplagte aktiviteten i denne sammenhengen, som ble nevnt i nærmest samtlige intervjuer, var sosiale aktiviteter. Tilstelninger eller aktiviteter som ikke er direkte jobberelatert vil av ulike grunner kunne bygge opp fellesskapsfølelsen. Ved slike tilstelninger kan faglig dyktighet, ansiennitet, og plassering i hierarkiet fort bli underordnet, mens andre ferdigheter gjør seg gjeldene. En ferdighet, i denne sammenheng, kan eksempelvis være sosial kompetanse, musikalsk dyktighet eller et sportslig talent. Deltagerne på et sosialt arrangement vil i så måte stille med like forutsetninger, eller i det minste med andre forutsetninger enn i det daglige. Skjulte kvaliteter kan komme til syne, og kollegaene kan få ny begeistring og respekt for hverandre. Man kan også tenke seg at det vil være større sannsynlighet for at praten på sosiale arrangementer dreier inn på andre tema en de dagligdagse jobbdiskusjonene på arbeidsplassen, og at nye fellesinteresser blir avdekket. Vi fikk inntrykk av at mannskapet på marinefartøyene tilbringer svært mye tid sammen, både i og utenfor arbeidstiden. Det er tydelig at besetningen får flere gevinster ved å gjennomføre disse aktivitetene, blant annet bedre fysisk form, men i et ledelsesperspektiv velger vi å kategorisere dette som *relasjonsbygging*.

Et annet viktig tema som kom opp da vi snakket om fellesskap, var dette med hvordan skipsledelsen og resten av mannskapet snakket til hverandre, eller kanskje enda viktigere, hvordan de snakket med hverandre. Skipsledelsen virket å være bevisst på å ikke bruke ord som “oss” og “dere”, men heller å uttrykke at besetningen utgjorde “vi”. Vi tolket det slik at hensikten var å bygge ned avstanden mellom offiser og vernepliktig, og dermed skape en

sterkere opplevelse av at alle faktisk befant seg “i samme båt”. Når informantene i tillegg trakk frem åpenhet, ærlighet og mottagelighet for innspill, så vi det som bevisste handlinger for å skape en flatere struktur. *Organisasjonsstruktur* blir dermed den andre kategorien vi tar med fra temaet felleskap.

Vi har allerede diskutert hvordan skipsledelsen anser språket som betydningsfullt, i den forstand at man bør holde en høflig, respektfull og inkluderende tone i samtalen. Videre kan det å oppsøke en samtale, sies å være en forutsetning for å gjøre nytte av språket. Da vi jobbet med analysering av datamaterialet, merket vi oss at flere av informantene nevnte situasjoner der de viste interesse for medarbeidernes arbeid, eller deltok på tilfeldig oppdukkende sosiale settinger. Det å være synlig og tilgjengelig for mannskapet fremstod som viktig. Vi vil derfor trekke frem *kommunikasjon* som en tredje kategori. Vi fikk inntrykk av at skipsledelsen var bevisst på egen fremtoning, både i tale og kroppsspråk.

## 5.0 Drøfting

I arbeidet med denne oppgaven har vi undersøkt hvilke ledelsesfaktorer som fremmer ansvarsfølelse hos medarbeidere. Vi har tatt utgangspunkt i eksisterende teori om temaet og Forsvarets etablerte ledelsesfilosofi. Gjennom litteraturstudiet søkte vi å belyse ulike sider ved ansvar og hva som kunne påvirke følelsen. Vi pekte her på at tillit, motivasjon og makt binder sammen de ulike teoriene og fremstod som byggesteiner i ansvarsfølelsen. Vi argumenterte videre for at grad av involvering kunne være en god peker på maktforholdene i en organisasjon. Med bakgrunn i en forståelse om at ansvarsfølelse er en effekt av målrettet ledelsesfokus på tillit, motivasjon og involvering, ble intervjuguiden utarbeidet. Intervjuene søkte å kartlegge ulike ledelsesfaktorer som ble benyttet av informantene for å bygge tillit, motivasjon og produktive maktforhold. Videre ønsket vi i tillegg en diskusjon rundt fellesskap da vi fant at dette kunne påvirke tillit, involvering og motivasjon, ettersom det var omtalt i de fleste lederskapsteoriene, enten direkte eller indirekte.

Fortolkningen av intervjuene resulterte i flere kategorier, som oppsummerte det vi oppfattet at informantene mente var viktige faktorer for å bygge ansvarsfølelse. Disse kategoriene ble så sortert under aktuelle tema, alt etter hvilke spørsmål de ble utledet fra. Vi har valgt fire tema, som alle var gjenstand for diskusjon i intervjuene. Funn fra spørsmål som ikke direkte var knyttet opp mot disse temaene, er flettet inn der vi fant at de passet best. I dette kapittelet

drøfter vi de fire temaene, med tilhørende kategorier, opp mot gjeldende teori, før vi presenterer ledelsesfaktorer som fremmer ansvarsfølelse. Figur 5 oppsummerer utgangspunktet for drøftingsarbeidet.



Figur 5 Kategorier - Utgangspunkt for drøftingsarbeid

## 5.1 Tillit

Gjennom litteraturstudiet fikk vi et inntrykk av at tillit var et gjennomgående tema i samtlige ledelsesteorier. Spesielt i nyere definisjoner av lederskap, framstår velfungerende tillitsforhold i organisasjonen som helt fundamentalt for effektiv ledelse. Dette fikk vi også bekreftet gjennom intervjuene med lederne, der samtlige ga uttrykk for at tillit var viktig, men ikke nødvendigvis noe alle jobbet bevisst for å oppnå. Flere uttrykte at spesielt måten man kommuniserte med de rundt seg på var viktig. Her ble det pekt på viktigheten av å behandle alle med respekt og bidra til åpen og god dialog.

En forutsetning for å etablere tillit fra leder til følger, er at den ansatte utfører sitt arbeid pliktoppfyllende. Denne adferden omtales i teorien om ekstrarolleadferd som *samvittighet* (Organ, 1988). En ansatt som utviser samvittighet, sørger ikke bare for å møte oppdragsgivers krav vedrørende tid og kvalitet, men søker å overskride dem i positiv forstand.

Påstand 1: *Fokus på å bygge tillit i organisasjonen kan lede til at medarbeidere tar større initiativ og føler på et økt ansvar.*

I teorien om transformasjonsledelse sier Yukl (2013) at gjennom å gjøre medarbeiderne mer oppmerksomme på betydningen av deres arbeid, stimuleres de til å søke mot fellesskapets beste. Samtidig handler slik ledelse om utvikling av medarbeidernes ferdigheter, som videre bygger tillit. Man peker her på at medarbeidere i dag stiller strengere krav enn tidligere til sine omgivelser om å bli utfordret, tilegne seg nye kunnskaper og føle mestring. Lederskapet har dermed fått en mer helhetlig funksjon hvor man må søke å stimulere sine medarbeidere for å få ut det fulle potensialet. Transformasjonsledelse knytter seg på denne måten til positivt lederskap som blant annet dreier seg om å bygge positive subjektive opplevelser gjennom å fokusere på håp, mestringsfølelse og lykke (Johannessen og Olsen, 2017, s. 3). Vi kan gjenkjenne dette fra informantene da flere snakket om viktigheten av å se den enkelte. I denne sammenhengen innebærer dette måten man snakker til hverandre på, og at situasjonen og medarbeider setter premissene. Det handler om at alle skal føle en trygghet i at de blir ivaretatt og på den måten føler en større forpliktelse ovenfor arbeidsplassen.

Vår opplevelse er at de fleste informantene mente at åpenhet var en nøkkel i å bygge tillit. En informant beskrev det med at om man har en besetning som oppfatter at det lederne gjør er riktig, så vil de også bidra i samme retning. Idealisert innflytelse, i den forstand at man er bevisst effekten av eksempelets makt, peker mot viktigheten av at en leder nettopp opptrer i tråd med organisasjonens verdier og visjoner (Erichsen et al., 2019). Den adferd lederen viser vil trolig sette en standard for medarbeiderne. Her er vi i selve kjernen av ledelse, som handler om å få med seg andre på målrettet arbeid. Om lederen ikke er åpen om sine planer, intensjoner og visjoner, og klarer å etterleve disse selv, vil ikke medarbeiderne oppleve at de blir inkludert og det er dermed vanskelig for de å vite hva som er forventet. Dette virker å stemme bra med det Organ (1988) beskriver som ekstrarolleadferden *høflighet*. Han peker på at deling av informasjon i organisasjonen kan lede til mer effektivitet gjennom økt ansvarsfølelse. Det å være åpen og det å vise ansvar er derfor svært nært beslektet. Vi kan trekke en direkte linje til Forsvarets uttalte ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, som handler om å gi frihet til undergitte gjennom tydelige intensjoner. Forventningsavklaringer er et virkemiddel som vi finner at informantene tar i bruk i sitt lederskap. Vi finner også støtte for dette i Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) hvor viktigheten av å ha en felles situasjonsforståelse trekkes fram som en av de viktigste suksesskriteriene.

Hvorvidt informantene rapporterte at de hadde en uttalt strategi for tillitsbygging varierte. Enkelte mente at de ikke hadde dette, men pekte samtidig på at større tillit kunne være noe de oppnådde gjennom fokus på andre effekter, som for eksempel typiske sosiale tilstelninger. Dette kan ha en positiv effekt på relasjonell tillit mellom leder og følger, som igjen kan resultere i at medarbeidere opplever stor grad av jobbaunomi (Erichsen et al., 2019). Til tross for at Forsvaret gjerne karakteriseres som et strukturert hierarki var de fleste informantene opptatt av å etablere flate strukturer. Det ble påpekt at dette skapte større takhøyde, som igjen ga rom og aksept for å gi tilbakemeldinger til hverandre. Vi kan her se tegn til at bildet er sammensatt og at ledelsesfaktorene har overlappende effekter som ikke nødvendigvis lederne er bevisste på.

En stor andel vernepliktige karakteriserer besetningene informantene var en del av. Vi ser her en relativt rask utskifting av personellet da de kun tjenestegjør om bord i ca. 10 måneder. Det at de arbeider sammen i en så kort periode antar vi påvirker potensialet til tillitsbyggingen noe. De relasjonelle tillitsforholdene forsterkes gjerne over tid ettersom man bygger erfaringer med hverandre i ulike situasjoner. Vi mener videre at relasjonell tillit kan oppfattes som et paradoks, i den forstand at det kan framstå som en “høna eller egget” problematikk. Medarbeidere er avhengige av å vise seg tilliten verdig ovenfor lederen, med referanse til Organ (1988) sin beskrivelse av *samvittighet* som ekstrarolleadferd, og lederen må samtidig vise medarbeideren tillit for at vedkommende skal prestere. Her ligger det en forutsetning om at begge sider er avhengige av å ha vilje til å møte den andre. Med dette mener vi at medarbeidere må strekke seg etter å vise sine ferdigheter for å bli gitt tilstrekkelig tillit, og ledere må oppgi noe kontroll for å gi de ansatte en opplevelse av tillit, ansvar og eierskap. Begge parter må ofre noe av seg selv gjennom å møte den andre på halvveien, for at den relasjonelle tilliten skal kunne bygges. En av informantene beskrev det som at man måtte stole på hverandre uten å dobbeltkontrollere og detaljstyre medarbeiderne. I dette ligger at lederen må oppleve å ha kontroll, samtidig som medarbeiderne må oppleve å ha tilstrekkelig tillit og jobbaunomi. Delegering av riktige arbeidsoppgaver kan i denne sammenhengen være et effektivt ledelsesgrep, noe samtlige informanter påpekte viktigheten av i ulike kontekster. Gitt at lederen lykkes med å delegere riktige oppgaver til rett tid, kan effekten bli at medarbeider føler seg utfordret og vist tilstrekkelig tillit. Samtidig vil lederen ha kontroll over aktivitetene og utfallet, og vurdere fortløpende for seg selv om tilliten styrkes eller svekkes.

Samtidig som tilliten tar tid å bygge opp kan man argumentere for at den kan forsvinne ved en håndvending. Dette har vi sett utallige eksempler av, blant annet gjennom politikere som har misbrukt tilliten til befolkningen gjennom å tildele seg selv urettmessige pendlerboliger eller andre goder. Videre har mange profilerte personligheter fått rasert langsomt opparbeidete tillitsforhold i «me-too»-skandaler. Erfaringer fra intervjuene peker i retning av at informantene ikke har noen spesifikk strategi for å bygge tilliten, samtidig som de anerkjenner at de er avhengige av den. Basert på informantenes tilbakemeldinger, blir tillitsforholdene relativt raskt etablert. Noe av grunnen kan ligge i forutsigbarheten til Forsvaret som system og Forsvarets gode omdømme blant de vernepliktige, uten at vi har noe faglig belegg for å hevde det. Derimot ble forutsigbarhet i lederskapet nevnt av flere som viktig for å etablere tillitsbånd. Høy grad av integritet og gjenkjennelige holdninger er karaktertrekk som beskriver militære ledere. Det å kle på seg en uniform betyr i stor grad at man også føyer seg til de etablerte normer, tradisjoner og holdninger. *Oppdragsbasert ledelse* i Forsvaret baserer seg derfor i stor grad på forutsigbarhet i holdninger og opptreden gjennom organisasjonen. Vi kan på denne måten si at tilliten informantene beskrev, langt på vei var der før de selv var bevisst den. På denne måten kan vi konkludere med at så lenge lederne opptrer forutsigbart og forholder seg innenfor de fastsatte normene, vil tilliten være der og fortsette å styrkes.

Ledelsesfaktorer:

- Ha mot til å eksponere seg selv og bedrive et åpent lederskap
- Evne å opptre forutsigbart

## 5.2 Involvering

I teoriene om ekstrarolleadferd beskriver Organ (1988) fem ulike perspektiver på ansvar. Han peker her på at ansvar kan utøves og vises på ulike måter. Opp mot temaet *involvering* er det spesielt kategoriene *samfunnsansvar* og *samvittighet* som skiller seg ut som de mest aktuelle. Organ peker på at samfunnsansvar handler om å konstruktivt bidra med egne synspunkter og vise holdninger, interesse og engasjement for organisasjonens indre og ytre forhold. *Samvittighet* handler i denne sammenheng om å etterleve organisasjonens regler, for eksempel gjennom å føye seg til det militære systemet i en avdeling. Samtlige av informantene mente at medarbeiderne tok initiativ. Graden av initiativ varierte noe, men de

ga uttrykk for at de var fornøyde med engasjementet som ble vist. Til tross for dette uttrykte flere at manglende insentiver opplevdes begrensende for initiativviljen.

*Påstand 2: Det å fokusere på hvorfor i dialogen med sine medarbeidere, i kontrast til hvordan, fremmer ansvarsfølelse.*

Som nevnt i drøftingen om *tillit* handler *oppdragsbasert ledelse* om å gi frihet til undergitte gjennom tydelige intensjoner, der felles situasjonsforståelse er helt sentralt. En viktig faktor for en leder i denne sammenhengen vil være å fokusere på hvilke effekter vedkommende ønsker å oppnå, og ikke så mye på hvordan det gjøres. I flere av intervjuene kom det frem utsagn som pekte i retning av at initiativene ikke alltid var de ledelsen ønsket seg. På spørsmålet om alle i besetningen bidro til å dra lasset i samme retning, svarte de fleste noe negativt at så ikke var tilfelle. Enkelte hadde en opplevelse av at folk gjerne prioriterte seg selv først, men at jo bedre besetningen kjente hverandre, jo bedre evnet de å dra lasset i samme retning. Ved å tydeliggjøre hvilke effekter en ønsker oppnådd, gir lederen sine medarbeidere best mulig forutsetning for å løse oppgavene gjennom at de forstår helheten og hvordan deres handlinger påvirker omverdenen. En informant uttalte at besetningsmedlemmene løste oppdukkende småting uten å rådføre seg med overordnede. For at dette skal skje ligger det en forutsetning om at de har den rette situasjons- eller helhetsforståelsen. Dette framkommer som en av de sentrale faktorene for effektiv militær ledelse i Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020).

Det at medarbeiderne kommer med forslag til endring kan ses som et tydelig tegn på at de føler seg involvert. Ingen av informantene meldte at de hadde etablerte systemer for å ta i mot forslag, men at de gjerne oppfordret folk til å komme med forslag når de hadde det. En informant påpekte at det må ligge en anerkjennelse hos ledelsen av at driften alltid kan bli bedre, og at innkommende forslag derfor bør ses på som noe positivt, og ikke som kritikk. I denne sammenhengen ble åpenhet og flat struktur nevnt som viktige virkemidler.

Anerkjennelse var et tema som ble løftet frem av informantene. Flere mente her at initiativ ble applaudert, som et tegn på at denne typen adferd var ønskelig. Ved å belønne medarbeideres initiativ med anerkjennelse pekte enkelte på at dette ville vise resten av besetningen at det å ta initiativ nyttet. En annen informant poengterte at nedsiden ved å være veldig åpne var at det lå en forventning om gjennomslagskraft hos medarbeiderne. Når



mindre gode forslag dermed ble mottatt av ledelsen med spørsmål og skepsis, ble dette oppfattet som noe negativt. Lagånd (Organ, 1988) er en form for adferd, der motgang ikke gir utslag i negativ eller destruktiv oppførsel hos den som opplever det. Isteden utvises aksept for at ikke alle innspill er gjennomførbare, uten å klage seg over dette til leder eller andre kollegaer. Utfordringen for ledelsen må derfor ligge i å motta dårlige, eller ikke gjennomførbare forslag på en slik måte at initiativet ikke blir drept. Vi kommer her tilbake til viktigheten av å spille på positiv psykologi der det å sette søkelys på positive opplevelser står i fokus. Vi kan her anta at evnen til å kommunisere negative budskap på en positiv og inspirerende måte er en avgjørende faktor.

Teorien om *taking charge* handler om å legge til rette for at medarbeiderne skal føle en trygghet rundt forhold knyttet til åpenhet og nytenkning (Morrison & Phelps, 1999). Når vi snakker om trygghet i denne sammenhengen tolker vi det til å handle om å begrense negative konsekvenser knyttet til positive gjerninger. En av informantene påpekte at det å ta initiativ gjerne var forbundet med ekstraarbeid. Et bilde på dette kan være en medarbeider som kommer til ledelsen med et forslag om en sosial sammenkomst eller en ny prosedyre. Initiativtakeren ender opp med arbeidet selv, til tross for at forslaget ble positivt mottatt. Gitt situasjonen og øvrig arbeidsbelastning, kan det være at medarbeideren totalt sett får en negativ opplevelse og angrer på at han var så dum å stikke frem hodet. Den opplevde risikoen for medarbeideren knyttet til framtidige forslag vil trolig være større etter denne episoden, og terskelen for å involvere seg utover det som er definert som minimum vil være hevet. For lederskapet i konteksten av *involving* handler det om å redusere den opplevde risikoen for medarbeiderne. Innforstått i dette er at andre, les ledelsen, må overta risikoen. Dette kan enten fortone seg som midlertidig økt arbeidsbelastning eller risiko for å redusere produktiviteten i en periode om endringen skulle vise seg å være feilslått. Dette kan ses på som en måte å tilrettelegge for involvering av de ansatte, på samme måte som besetningsmøter gjør. På den andre siden kan mennesker som selv oppfatter å ofte oppnå gode prestasjoner undervurdere eventuelle risikoer forbundet med en handling, eller overestimere egne evner (Sitkin og Pablo, 1992, s. 17). Det kan på denne måten være uheldig å avlaste medarbeiderne for alt for mye risiko. En annen løsning kan være å anerkjenne eller premiere forslag i den hensikt å lage sterke positive opplevelser. Utfordringen her må ligge i å være konstruktiv i tilbakemeldingene slik at man bygger videre på, og ikke dreper initiativet. Et annet risikoreducerende tiltak ble beskrevet av en av informantene som å lage

realistiske forventninger. Vedkommende mente at man på denne måten mottok færre ikke-gjennomførbare forslag, og dermed fikk bedre forutsetninger for å dyrke positive opplevelser.

Et annet aspekt ved *taking charge* er at man kan skille på *ansvar* og *opplevd ansvar* (Graham, 1986). Det å ha en opplevelse av ansvar er ikke nødvendigvis det samme som å ha et ansvar. De aller fleste informantene brakte selv opp at det å gi folk ansvar var en god måte å involvere medarbeiderne på. Uten at informantene ble utfordret på dette mener vi det er et klart skille mellom ansvar og oppgaver, og at ansvar i den konteksten intervjuet foregikk i ga rom for å blande disse. Ansvar, i motsetning til oppgaver, er ofte noe som er delegert sammen med myndighet. Dette kan eksempelvis være til en skipssjef gitt fra sjef for Marinen. Vedkommende skipssjef kan gjerne delegere vekk oppgaver, og ansvarliggjøre folk for deler av resultatet, men marinesjefen vil fremdeles holde skipssjefen ansvarlig for sluttproduktet. For medarbeideren vil det trolig være opplevelsen av ansvar og forpliktelse som betyr mest, støttet opp av Graham (1986) som hevder at en sterk følelse av ansvar gir en form for tilfredsstillelse. Dermed vil medarbeidere som har kjent på denne tilfredsstillelsen gjerne søke mot å involvere seg selv igjen og søke mer ansvarsfølelse.

Ved å fokusere på *hvorfor* så ligger det en forutsetning om at medarbeiderne selv skal kunne trekke slutninger basert på sin situasjonsforståelse. Om dette skal være vellykket må vedkommende ha rett situasjonsforståelse. Det at rundt halvparten av besetningen er inne til førstegangstjeneste og dermed har begrensede forutsetninger for å forstå sjefens intensjon kan påvirke deres evne til å forstå *hvorfor*. Der fast ansatte har forutsetninger til å bygge opp selvledelse over tid, vil de vernepliktige ha dårligere forutsetninger for dette. En informant påpekte at grad av initiativ blant de ansatte gjerne varierte med kapasiteten til den enkelte. Initiativ ble også tatt på ulike områder avhengig av deres forutsetninger. En forklaring på dette kan være at selvledelse, slik som Manz et al. (2011) beskriver det, er noe ansatte gjerne ønsker selv, da det resulterer i bedre prestasjoner og mer positive følelser til arbeidet. Et legitimt spørsmål i denne sammenhengen er om selvledelse er noe man kan forvente av ansatte, eller om det en ønskesituasjon for ledelsen eller arbeidsgiver. Metastudien utført av Manz et al. (2011) kan tyde på at det første. Ansatte, som besitter nødvendig kunnskap og erfaring, som også bedriften har størst glede av at bedriver selvledelse, gjerne søker mot dette selv. Vernepliktige på den andre siden vil i mye større grad være avhengige av å bli veiledet til å finne de riktige løsningene basert på kort erfaring og lite kunnskaper. På bakgrunn av

dette kan vi konkludere med at avdelingen trolig vil tjene på større grad av selvledelse blant de fast ansatte og mindre hos de vernepliktige.

En viktig del av all utøvelse av lederskap er å tilpasse det til situasjonen. Flere av deltakerne snakket om svært varierende hverdager om bord, som typisk strekker seg fra hektiske dager med stor øvelsesaktivitet til roligere dager til kai. På lik linje med at Hersey og Blanchard (1982) snakker om at det ikke finnes én lederstil som fungerer i alle situasjoner, mente også informantene at tilpasning av lederskapet var et suksesskriterium. Om man vurderer oppdragsbasert ledelse opp mot Hersey og Blanchard (1982) sine fire ulike lederstiler vurderer vi den til å ligge et sted mellom *delegerende* og *deltakende*. Deltakende i den forstand at den fordrer til oppmuntring og involvering, og lar medarbeideren komme med forslag. Delegerende i den forstand at den krever en viss delegering av makt og myndighet. Det meste av lederskapsteori peker på at dette er faktorer det meste av lederskapet bør sirkulere rundt, men enkelte situasjoner vil midlertidig kreve et mer *instruerende* lederskap. Vi beveger oss her i en mer autoritær retning som er sterkt styrende og lite støttende. Dette vil militære ledere være avhengige av å kunne benytte seg av, om situasjonen krever det. Gjennom intervjuene ble tidsklemma nevnt av flere som en faktor som typisk kunne påvirke ledelsesfaktorene. Én påpekte at det i slike situasjoner gjerne var mindre fokus på å involvere medarbeiderne, og at deres forslag og initiativ dermed forsvant noe vekk. Vi vurderer det derfor dit hen at lederskapet som hovedregel bør innby til mest mulig involvering så lenge situasjonen tillater det, for deretter å endres til et mer *instruerende* lederskap når dette er påkrevet.

Det kan virke som at det å *involvere* de ansatte har en positiv effekt på ansvarsfølelsen. Det informantene sier har god støtte i adferds- og ledelsesteoriene. Spesielt det å bygge en felles situasjonsforståelse og hjelpe medarbeiderne til å se sitt arbeid i en større helhet er viktige faktorer. Videre har også viktigheten av å spille på positive opplevelser blitt tydeliggjort gjennom å jobbe aktivt for å vise at det å ta initiativ nytter for medarbeiderne.

Ledelsesfaktorer:

- Evne til å inspirere medarbeidere gjennom å fokusere på betydningen av deres arbeid for den større helheten.
- Evne å tilpasse lederskapet til situasjonen
- Vilje til å avlaste sine medarbeidere for opplevd risiko

## 5.3 Motivasjon

Hvilke faktorer som aktiverer, gir retning og opprettholder medarbeidernes adferd er viktig å kartlegge, og antas å ha en betydning på alle fasetter av lederskapet på

1. Minerydderskvadron. Motivasjon framstår som en bæresøyle i tillit, involvering og fellesskap, hvor medarbeiderne gjerne vurderer kost mot nytte i alt de foretar seg. Teorien om ekstrarolleadferd handler i stor grad om å motivere medarbeiderne til «å gå den ekstra milen» og bedrive produktiv adferd som strekker seg utover det som kan forventes. Enkelte faktorer ved motivasjon ligger utenfor skipsledelsens myndighetsområde. Dette gjelder for eksempel kontrakter, lønn og ferie. Det største mulighetsrommet for våre informanter synes å ligge i indre motivasjon.

*Påstand 3: Skipsledelsen er avhengige av å primært fokusere på indre motivasjon i ledelsen av medarbeiderne.*

Som vi tidligere har diskutert kan moderne lederskap utøves som ulike funksjoner. Der ansatte i dag gjerne stiller høyere krav til sine leder om å bli utfordret, og oppleve mestring og læring, kan vi si at lederskapet utøves for å tjene sine ansatte. Samtidig blir kravene til lederen fra eksterne, i tillegg til høyere hold, gjerne større. På denne måten opplever lederen en situasjon med sprikende krav der ansatte ønsker å bruke tid på det de selv finner verdifullt, og oppdragsgivere som primært fokuserer på best mulig resultater ved bruk av minst mulig ressurser. Der dette kan forstås som tilsynelatende motsetninger, handler lederskap i denne konteksten om å få de ansatte til å gjøre jobben så godt og effektivt som mulig.

Kirkhaug (2019, s. 175) snakker om at det er biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer og gir retning til adferden. De biologiske faktorene faller utenfor fokusområdet i studien vår, men de psykologiske og sosiale kan vi kjenne igjen fra hva informantene snakket om. Der alle mente at motivasjon var noe de fokuserte på i sitt lederskap var det enkelte som hadde tydelige ideer om hvordan de arbeidet. Noen hadde en bevisst tanke om at det å tilrettelegge for sosiale treff hadde en positiv effekt på motivasjonen. Videre var det enkelte som aktivt søkte å gi positive, og konstruktive, tilbakemeldinger til medarbeiderne. Det ble fra enkelte også påpekt at de var bevisste hvem de snakket med og tilpasset ordbruk og væremåte for å treffe best for den enkelte. Man kan lese dette som at flere var opptatt av å stimulere sine ansatte på en mest mulig effektiv måte. Vi kommer her tilbake til viktigheten

av et dynamisk lederskap, som i denne konteksten ikke handler om situasjonen lederen befinner seg i, men heller hvem han er der sammen med. Det ligger her en erkjennelse om at mennesker ikke motiveres av de samme tingene og det er dermed en forutsetning at en leder lærer sin besetning å kjenne.

Det å fokusere på mestringsfølelser i arbeidet, som er sentralt i positivt lederskap (Johannessen & Olsen, 2017, s. 3), kan forstås som å skape arenaer der psykologiske aktiviteter gir retning. Lederens utfordring må dermed ses på som å korrelere de psykologiske aktivitetene og organisasjonens mål. Sagt på en annen måte er ønsket slutttilstand at medarbeiderne søker sine egne positive opplevelser der det er mest effekt for organisasjonen. Om lederen har tro på virksomhetens mål og visjoner, og klarer å formidle dette på en god måte, vil dette i også framstå som inspirerende motivasjon (Erichsen et al., 2019). I slike situasjoner vil medarbeiderne oppleve mestring og glede når organisasjonen gjør det bra, og motsatt når den presterer dårlig. Vi vil her trolig se stor grad av ansvarsfølelse hos de ansatte. Sitatet som er gjengitt fra informant 1 om at man finner mye motivasjon i det å hate litt, peker i retning av at effekten eller mestringsopplevelsen står i stil til innsatsen. Om man klarer å eksponere sine medarbeidere for store utfordringer, vil mestringsopplevelsen bli tilsvarende store.

Jobbautonomi handler om i hvilken grad medarbeidere opplever selvbestemmelse i jobben sin. Herunder rom for handlefrihet og skjønn i utførelse av arbeid, sammen med uavhengighet til leder. Ifølge Erichsen et al. (2019, s. 80) vokser jobbautonomi frem i takt med den relasjonelle tillit mellom leder og medarbeider. Et slik tillitsforhold medfører en rekke positive effekter, blant annet mindre kontrollbehov for leder, men også motiverte og engasjerte medarbeidere som i sin tur forhåpentligvis presterer bedre. Informantene beskrev nettopp dette med delegering av oppgaver, sammen med nødvendig myndighet og frihet, som en sentral driver for å skape og vedlikeholde motivasjon i avdelingen. Utfordringen, sett fra den ansvarsbevisste lederen sitt perspektiv, blir å våge å oppgi kontroll og isteden stole på at oppgaver utføres tilfredsstillende innenfor definerte rammer. Maktforholdet gjør seg sånn sett gjeldene i denne sammenheng. Vi kan trekke paralleller til byttemakt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.158), i den forstand at en medarbeider søker mer kontroll over egen arbeidshverdag, i bytte mot å utvise ansvarlighet og pliktoppfyllelse. Tillit og maktbalanse fremstår i så måte å ha en gjensidig avhengighet, hvor ansvarsfølelse vil være en av de viktige variablene.

Man kan argumentere for at de ansatte får lønn i henhold til en kontrakt og dermed skal forventes å levere en tjeneste innenfor de gitte betingelsene. De økonomiske og i stor grad de administrative forholdene ansatte underlegges, har ledelsen på fartøyene liten makt over. Lederne har blitt satt til å lede avdelingen uten kontroll over styringsverktøyene. Enkelte opplevde dette som begrensende, mens andre poengterte at dette kunne være en styrke da de heller ikke kunne forventes å gjøre noe spesielt med det. Gitt at de administrative forholdene er tilfredsstillende, noe vi har grunn til å tro, kan det anses som en fordel da diskusjonene rundt disse forholdene ikke overtar for mye plass i arbeidshverdagen. På samme måte som at Machavelli (1962, s. 52) ikke hadde tro på leiesoldater i krig, vil våre informanter trolig tjene godt på å lede narrativet i besetningen over til noe produktivt ved å stimulere den indre motivasjonen. Virkemidlene lederne satt igjen med var hovedsakelig egnet for å forsterke indre motivasjon. Ved at de ansatte alle bevisst har søkt seg til marinen kan man anta at de har en iboende stolthet over å tjenestegjøre i Forsvaret og angivelig være godt indre motivert. Der lederne understrekte viktigheten av å forklare betydningen av oppgavene de ansatte gjorde, bygget de videre på den indre motivasjonen og yrkesstoltheten. De løftet her betydningen av hver enkelt sitt bidrag slik at de ansatte skulle oppleve mer mestring knyttet til arbeidet.

På dette grunnlaget kan vi konkludere med at skipsledelsen er avhengige av å primært fokusere på indre motivasjon i ledelsen av sine medarbeidere. Det mest åpenbare skyldes at lederne rår over en svært begrenset verktøykasse av ytre motivatorer. Dernest framstår det som at fokus på indre motivasjon kan gi en mer tydelig retning og varighet av adferden, i tillegg til mer robusthet ved motstand.

Ledelsesfaktorer:

- Vilje til å lære sine medarbeidere å kjenne
- Evne til å produsere mestringsopplevelser for sine medarbeidere
- Mot til å oppgi kontroll

## 5.4 Fellesskap

Under litteraturstudien og utformingen av intervjuguiden hadde vi en antakelse om at fellesskapsfølelsen i besetningen hadde en påvirkning på tillit, involvering og motivasjon.

Gjennom intervjuene opplevde vi at faktorer knyttet til fellesskap gikk igjen i besvarelser på ulike spørsmål. Det fremstod som at fellesskap var noe besetningene jobbet mye med og selv opplevde som viktig. Til tross for at fellesskap ikke er omtalt med egne teorier i denne oppgaven er det likevel interessant å drøfte dets betydning for ansvarsfølelsen da det blir aktualisert i flere av de øvrige teoriene.

*Påstand 4: En følelse av fellesskap skaper en mer ansvarsbevisst besetning.*

For at oppdragsbasert ledelse skal fungere godt ligger det en forutsetning om felles situasjonsforståelse. Det at Forsvaret har en felles ledelsesplattform ser vi på som en felles forståelse av hvordan lederskapet skal utøves. I den grad ledere i Forsvaret blir utdannet og opplært i de samme ledelsesteoriene, betyr at den praktiske utøvelsen vil være relativt forutsigbar. Det kan her utledes et argument om at dette er bra fordi organisasjonen blir mer dynamisk da nye medlemmer til besetningen tilpasses potensielt raskere. Medarbeidere og ledere fra ulike avdelinger har en felles plattform for forståelse av kontekst og oppdrag. Vi kan her argumentere for at strukturen gir en form for fellesskap på et høyere nivå. Filosofien virker å hensynte systemet på et høyt nivå, uten å tillegge spesielt fokus på viktigheten av fellesskapsfølelsen på lavere nivå. En av informantene pekte på at i pressede situasjoner hvor man må sette sitt eget liv og helse på spill, så gjøres ikke det fordi det ligger en forventning om det ved at man jobber i Forsvaret, men heller en pliktfølelse ovenfor sine kollegaer. Samme person mente at denne viljen til oppofrelse ovenfor hverandre skyldes at de hadde opplevd mye sammen, og dermed var villig til å påta seg større forpliktelse for å hjelpe hverandre. Opplevelsene skiller seg noe fra fokuset i Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020), som virker å ta for seg et mer overordnet nivå av ansvarsfokus. Når dette er sagt er det ikke usannsynlig at et slikt fellesskapsfokus kan påvirke ansvarsfølelsen opp mot høyere prioriteringer.

Det å stimulere medarbeiderne til å søke mot fellesskapets beste er sentralt i transformasjonsledelse (Yukl, 2013). Med andre ord kan vi si at det handler om fokus på å bygge fellesskap og forpliktelser ovenfor hverandre. Der informantene uttalte at de jobbet målrettet for dette gjennom felles språkskapning, felles opplevelser og ved å ta personlig interesse i sine medarbeidere, bedrev de i stor grad transformasjonsledelse. Gjennom å snakke om besetningen og viktigheten av bidragene til fellesskapet, framfor å fokusere på individuelle prestasjoner, understreket de hvor fokus var.

I teoriene om makt blir systemisk makt beskrevet som kontroll over språk, normer, verdier og struktur (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 161). De samme fire faktorene har stor betydning for hvordan fellesskapet i organisasjonen fungerer. Våre informanter linket sitt eget fokus mot fellesskap opp mot blant annet flat struktur, åpent lederskap, språkskapning og det å gjøre jobben til noe mer betydningsfullt enn bare jobb. Spesielt språkskapning var noe som ble nevnt i flere sammenhenger. Vi kan ikke med sikkerhet si hva alle la i dette, men én informant spesifiserte en konkret aktivitet der besetningen satt seg ned i fellesskap og definerte betydningen av ulike begrep. På denne måten pekte han på at besetningen fikk bedre forutsetninger for å kommunisere effektivt med hverandre, samtidig som medarbeiderne følte seg mer involvert og som en viktigere del av fellesskapet. Siden kontroll over blant annet språk kan defineres som en form for makt, kan vi videre utlede at det å invitere besetningen til å forme språket betyr at lederen oppgir noe makt. Det å spre makten nedover i organisasjonen på denne måten kan lede til bedre fellesskap og at medarbeidere tar mer ansvar gjennom at de føler på mer eierskap. På den andre siden er det viktig å påpeke at den allerede etablerte strukturen og språket, som ligger som en grunnmur i Forsvaret, også skaper en form for trygghet og forutsigbarhet for besetningen. Ledelsen er derfor tjent med å opprettholde en form kontroll og beholde noe makt, og et lederskapsoptimum for fellesskapsfølelsen bør derfor ligge et sted mellom full kontroll og fullt frislipp.

Paradokset, som flere påpekte, handlet om at fellesskapsfølelsen ble bedre etterhvert som man presset sine besetninger hardere og opplevelsene ble mer ekstreme, gjerne hardere enn de selv ønsket. Der teorien om transformasjonsledelse peker på viktigheten av individuell oppfølging for å utfordre de på et personlig plan for å oppleve mestring, snakkes det ikke så mye om kollektive opplevelser. Våre informanter var klare på et det her finnes et skille mellom individuelt fokus og fellesskapsfokus. Vi kan på bakgrunn av dette anta at en leder trenger tydelig fokus på begge deler for å lykkes.

Bass og Avolio (1994) beskriver viktigheten av idealisert innflytelse for en leder gjennom det å opptre som en god rollemodell. I dette ligger det at man gjennom å fremstå med gode holdninger vil påvirke sine medarbeidere til å gjøre det samme. Enkelt fortalt gjelder den gylne regel om at man skal behandle andre slik man selv ønsker å bli behandlet.

Utfordringen, som enkelte av informantene påpekte, er at tidspress ofte vanskeliggjør de enkle prinsippene da prioriteringer fra høyere hold tvinger seg fram. Informantene følte at



man her ble stilt i en skvis der de selv opplevde sprikende krav. Løsningen ligger trolig i åpenhet og kommunikasjon, hvor man kan omtale besetningen som en helhet og involvere samtlige i prosessene.

Basert på informantenes utsagn og det at vi kan dra kjensel på fellesskapsfølelse i store deler av teorien, kan vi konkludere med at fellesskapsfølelse gir en mer ansvarsbevisst besetning. Dette kommer spesielt tydelig frem gjennom opplevelsen av ansvar mellom besetningsmedlemmer, men antas å også ha en positiv påvirkning på oppdraget og den daglige driften.

Ledelsesfaktorer:

- Evne å opptre som et eksempel til etterfølgelse
- Evne å skape arenaer for sterke følelser

## 6.0 Oppsummering og bidrag

I denne oppgaven har vi kartlagt ulike forhold som beskriver hvordan man gjennom ledelse kan påvirke ansvarsfølelsen hos medarbeidere. Vi har belyst påvirkningen på ansvarsfølelse ut fra fire ulike temaer: tillit, involvering, motivasjon og fellesskap, hvor hvert tema ble aktualisert gjennom ledelsesteoriene Forvaret har valgt til å styre sin virksomhet. Målet har vært å kartlegge hva lederen gjør for å aktivere følelsen hos medarbeiderne gjennom å vurdere ledelsesmessige forhold og lederens bevissthet rundt egen adferd opp mot tillit, involvering, motivasjon og fellesskap.

Vi har valgt å undersøke ledere med personellansvar tilhørende 1. Minerydderskvadron, Marinen. Undersøkelsen ble gjennomført kvalitativt ved bruk av en strukturert intervjuguide, fordi vi ønsket å kartlegge mest mulig rundt ledelsesaktiviteten som kunne påvirke ansvarsfølelsen.

Resultatene av undersøkelsen vil vi si er veldig generaliserbare til øvrige deler av Sjøforsvarets fartøyer. Her er mange av de særegne variablene som vi har pekt på gjennom oppgaven relativt like. Videre vil generaliserbarheten til Forsvaret forøvrig trolig være god, på lik linje som andre sivile bedrifter hvor størrelsen og sammensetningen av personell vil

være sammenlignbar. De to mest avgjørende faktorene for generaliserbarheten vil trolig være hvor tett personellet jobber sammen, og med hvilken intensitet. Likevel er det viktig å påpeke at det teoretiske grunnlaget for oppgaven ikke har hensyntatt de nevnte faktorene i nevneverdig grad, men heller har belyst generelle faktorer som påvirker ansvarsfølelsen i et leder/følger perspektiv.

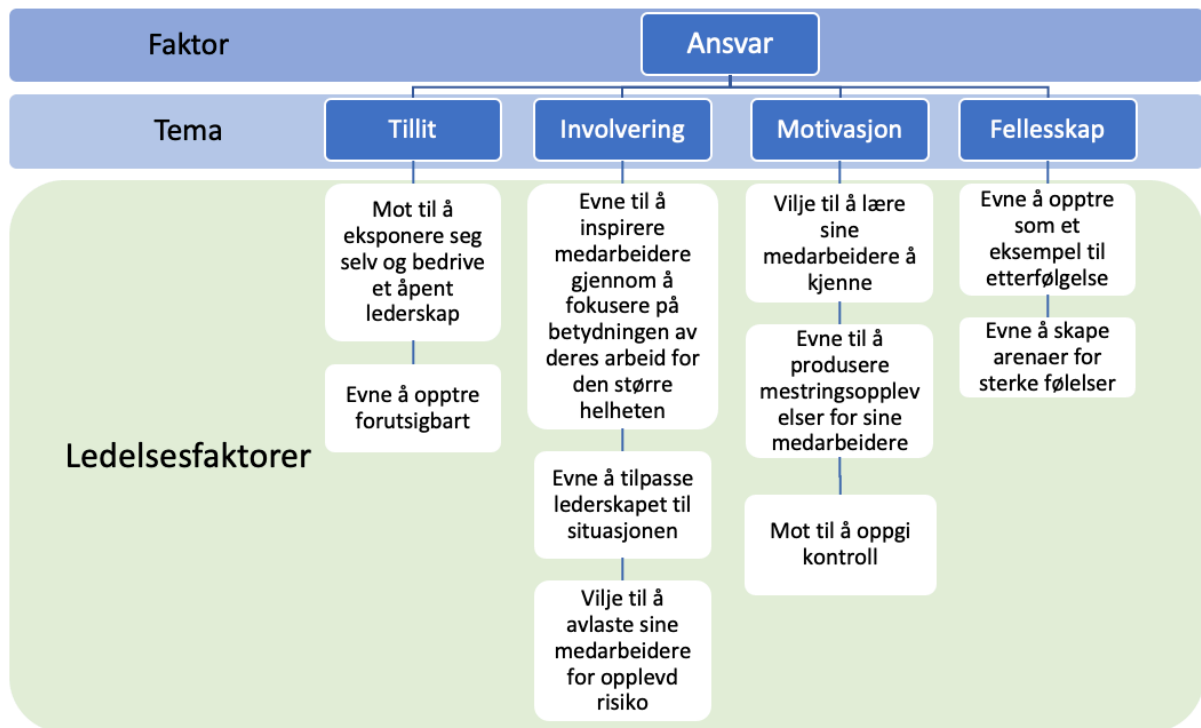
Vi har gjennom arbeidet med denne oppgaven hatt et ønske om å skape bevissthet rundt viktigheten av lederskapets rolle for ansvarsfølelsen. Videre har vi søkt å belyse de positive sidene ved at medarbeidere kjenner på ansvarsfølelse. Vi ønsker også å poengtere viktigheten av å ha et bevisst forhold til hvilke grep man gjør som leder og at adferden som utøves har en klar påvirkning på menneskene rundt. Om man ikke evner å lede på en bevisst måte vil effektene man oppnår i stor grad være preget av tilfeldigheter.

Vi oppfatter at lederne vi intervjuet har en generell høy bevissthet rundt eget lederskap og ser effektene av det. I de konkrete forholdene knyttet til ansvarsfølelse som effekt av lederskapet oppfattet vi at lederne gjorde mye bra, uten at de nødvendigvis reflekterte så mye over akkurat dette. Basert på en samlet vurdering av intervjuene tyder likheten i svarene på at lederne tenker likt om mange forhold og virker på denne måten å være relativt samkjørte. Vår subjektive oppfatning av intervjuene var at lederne lot seg engasjere og hadde stor interesse av fagområdet. Kanskje har enkelte av de også blitt mer bevisst sin egen adferd gjennom intervjuet og egen refleksjon.

Vi har forsket på følgende problemstilling:

«Hvilke ledelsesfaktorer fremmer ansvarsfølelse hos medarbeidere?»

Vi har sett på hva lederne sier og koblet dette opp mot tidligere forskning og teori, og satt navn på de faktorene som fremmer ansvarsfølelse.



Figur 6 Konklusjon - Ledelsesfaktorer

I tabellen over er konklusjonen presentert i form av ledelsesfaktorer som fremmer ansvarsfølelse. Disse er sortert inn under de temaene de hører til utfra et teoretisk ståsted. Enkelte av kategoriene informantene snakket om, har vi sortert inn under det temaet vi selv mente det teoretisk passet best. Det er derfor en erkjennelse at én kategori av lederadferd har flere ulike effekter. Eksempelvis vil *delegering* kunne ha en positiv effekt på både *tillit* og *involvering*. Det er derfor ikke mulig å sette absolutte grenser for effekter av denne typen adferd. Vi konkluderer likevel med et sett av klart definerte ledelsesfaktorer som hver for seg leder til ansvarsfølelse hos medarbeiderne.

## 6.1 Kritikk til egen oppgave

Dette forskningsprosjektet har utvilsomt utfordret vårt tankesett når det kommer til lederskapet betydning i en virksomhet, og således hatt stor verdi for oss som forskere.

Når det er sagt, kunne enkelte ting vært gjort annerledes. Som tidligere nevnt, har vi tre som skriver sammen, en bakgrunn fra nettopp 1. Minerydderskvadron. To av oss jobber per tid i landstillinger som på ulike måter utgjør en fagressurs for besetningene på denne fartøystypen. Vi er usikre på om denne relasjonen har påvirket villigheten til å delta i forskningsprosjektet,

samt om informantene har tilpasset svarene sine i den ene eller andre retningen. Denne usikkerheten kunne delvis blitt eliminert ved å forske på en annen avdeling.

Relasjonen til 1. Minerydderskvadron kunne også potensielt bydd på utfordringer for oss som forskere. Til tross for at det er flere år siden vi seilte om bord på disse fartøyene, og størstedelen av besetningene er skiftet ut siden den gang, vil vi naturlig nok vært noe formet og forutinntatt med hensyn til samspillet mellom skipsledelsen og resten av mannskapet. Vi opplever derimot at oppgaven ikke er preget av vår fortid.

Empirien inneholder flere spørsmål om hvordan informantene mener at deres utøvde lederskap påvirker besetningen. Vi har reflektert rundt dette og funnet at datasettet kunne vært enda mer treffsikkert dersom vi i tillegg hadde intervjuet en gruppe utenfor skipsledelsen. En løsning kunne vært å gjennomføre gruppeintervjuer av skipsledelsene, samt en gruppe uten personellansvar.

## 6.2 Videre forskning

Forskningen i denne oppgaven har sett på sammenhenger mellom ledelsesfaktorer og ansvarsfølelse. Den kvalitative undersøkelsen som forskningen bygger på er gjennomført på to fartøyer i Marinen. Informantene i undersøkelsen er ledergruppen om bord. Forskningen favner derfor perspektivet sett fra lederens ståsted. En avgrensing som er gjort i dette arbeidet er at det utelukkende omhandler ansvar i et leder-følger perspektiv, i motsetning til for eksempel et kulturelt eller juridisk perspektiv.

Med utgangspunkt i rammene i vår forskning så har vi identifisert tre perspektiver som vi antar kan bidra til å skape en mer helhetlig forståelse på området. Det antas samtidig at man ved å forske videre på disse perspektivene vil kunne gjøre funnene mer overførbare til andre organisasjoner, noe som vil medføre en dypere allmennyttig relevans. De tre områdene er:

1. *Kulturperspektivet*: Et sentralt funn i forskningen er viktigheten av felleskap i arbeidet med å etablere ansvarsfølelse hos individet. Med tanke på avgrensingene gjort i prosjektet og erkjennelsen av at det er en sterk kobling mellom felleskap og kultur, så

fremstår muligheten til å se problemstillingen i lys av kulturperspektivet som en spennende retning å forfølge i videre forskning på området.

2. *Medarbeider perspektivet*: Videre så ville det å forske på problemstillingen fra medarbeidernes perspektiv, kunne bidra til å skape en mer helhetlig forståelse av de ledelsesfaktorene som vi presenterer som funn i dette prosjektet.
3. *Privat sektor*: Undersøkelsen ble gjennomført på en skvadron i Marinen. Lederne i avdelingen vi har valgt ut består av en relativt homogen gruppe mennesker, med lik utdanningsbakgrunn og erfaringsnivå. Det antas at det i en privat virksomhet vil være en større variasjon med tanke på disse forholdene. Med dette som utgangspunkt hadde det vært interessant å forske på den samme problemstillingen i en privat virksomhet.

Med de tre anbefalte områdene for videre forskning i mente, så ønsker vi samtidig å sette fokus på den underliggende merverdien som ligger i funnene: Ved å forske på sammenhengen mellom ledelsesfaktorer og ansvarsfølelse i organisasjonen så kan man øke kunnskapen om hvilke ledelsesfaktorer som fungerer. Som leder kan man videre benytte seg av denne kunnskapen når man utøver lederskapet i praksis.

# Litteraturliste

Aase, T. H. & Fossåskaret, E. (2007) *Skapte virkeligheter: kvalitativt orientert metode*. Oslo: Universitetsforlaget.

Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.

Askheim, O. G. A. & Greness, T. (2014). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W H Freeman

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, California: Sage.

Brochs-Haukedal, W. (2012). *Arbeids- og lederpsykologi* (8.utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk forlag.

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2019). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Forsvaret.no (ikrafttredelse 17.11.2020). Forsvarets grunnsyn på ledelse 2020 (lastet ned 04.04.2021). Tilgjengelig fra: <https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf>

Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1–52.

Hannah, S.T., Uhl-Bien, M., Avolio, B.J. & Cavarretta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 20, 897-919.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006>

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organizational Behavior* (4. utg.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hånes, O., Knutsen, M. og Brandt, P. (2021). *Anvendt metode*. [Upublisert semesteroppgave i Anvendt metode]. Nord universitet.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A. Christoffersen, L. og Tuft, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiske administrative fag* (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, J.A., Olsen, B. (2017). *Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johansen, R.B., Fosse, T.H. & Boe, O. (2019). *Militær ledelse* (1.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: Person og funksjon* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>

Leseth, A. B. & Tellmann, S. M. (2018). *Hvordan lese kvalitativ forskning?*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske

Machiavelli, Niccolò. (1962). *Fyrsten*. (Ukjent oversetter). Borgens Forlag. (Opprinnelig utgitt 1532).

Manz, C.C. (1986). Self-Leadership. Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11(3). 585-600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>

Manz, C.C., Courtwright, S.H. & Steward, G.L. (2011). Self-Leadership – A Multilevel Review. *Journal of Management* 37(1), 185-222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change. *The Academy of Management Journal*, 42(4), 403–419. <https://doi.org/10.2307/257011>

Offerdal, A. & Jacobsen, J.O. (1993). ‘Auftragstaktik’ in the Norwegian Armed Forces. *Defence and Security Analysis*, 9(2), 211-223. <https://doi.org/10.1080/07430179308405581>

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8.utg.). Harlow, England: Pearson.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>

Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. 1992. Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17: 9-38. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279564>



# Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata

Vedlegg 4: Godkjenning fra Forsvarets høyskole

Vedlegg 5: Figurliste

## Intervjuguide

### Intro

- 1.1 Stilling
- 1.2 Tjenestetid ombord, og annen relevant arbeidserfaring
- 1.3 Utdanning

### Ansvar og ledelse

1. Forsvarets kjerneverdier er «respekt, ansvar og mot». Hvordan ser du på «ansvar» ift. respekt og mot?
2. Hvordan kommer «ansvar» til uttrykk gjennom ditt lederskap ombord?
3. Opplever du at alle i besetningen bidrar til å «dra lasset» i samme retning?
4. Hvordan jobber dere for å bygge tillit i besetningen?
5. Opplever du at dine medarbeidere tar initiativ?
  - 2.5.1 Hvis ja, på hvilken måte gjør de det? Hvis nei, hvorfor tror du det er sånn?
6. Synes du det er ønskelig at besetningsmedlemmene kan fremme forslag til endring?
  - 2.6.1 Hvis ja, hvordan jobbes det med å tilrettelegge for dette? Hvis nei, hvorfor?
7. Hva betyr motivasjon i ditt lederskap? Hvordan jobber du for å motivere besetningen?
8. I hvilken grad mener du lederskapet kan påvirke fellesskapsfølelsen ombord?
  - 2.8.1 Og hva gjør du for å bygge fellesskap ombord?
9. Føler du at du blir gitt de riktige forutsetningene for å bedrive godt lederskap ombord?
  - 2.9.1 Hva er de viktigste forutsetningene, evt de største hindringene?
10. Opplever du å påvirke ansvarsfølelsen til besetningen gjennom ditt lederskap?
  - 2.10.1 På hvilken måte kan du påvirke følelsen?
11. Er det noen andre ting du mener er relevant å diskutere i denne sammenhengen?

## **Vil du delta i forskningsprosjektet**

### **«Hvilke ledelsesfaktorer fremmer ansvarsfølelse hos medarbeidere?»**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan ledelse innvirker på medarbeidernes ansvarsfølelse. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Prosjektet har som formål å se på hvilke ledelsesfaktorer som fremmer ansvarsfølelsen hos medarbeiderne i organisasjonen.

Vi har lyst å snakke med ti ledere med personellansvar. Vi håper du vil være med!

Spørsmålene vi ønsker å stille deg er knyttet til forhold rundt lederskap og ansvarsfølelse.

Vi vil for eksempel stille deg spørsmål som:

1. Hva fokuserer du på for å bygge opp om verdien "ansvar"?
2. Hvilke refleksjoner gjør du deg om ansvar i "Respekt, ansvar, mot"?

Dette prosjektet er den avsluttende delen av vår mastergrad ved Nord Universitet. Vi gjennomfører prosjektet som studenter ved Nord Universitet, ikke i jobbsammenheng.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet? (Prosjektgruppen)**

Peter T.M. Brandt, Martin Knutsen og Oddbjørn Hånes, studenter ved Nord Universitet, er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi spør deg om å være med, fordi du er leder med personellansvar.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du har lyst å delta i forskningsprosjektet, vil vi ha et intervju med deg. Et intervju er en samtale der vi stiller deg forskjellige spørsmål. Spørsmålene vil handle om ledelse og ansvar.

Intervjuet vil foregå fysisk, evt. på Teams eller lignende, og vi vil gjøre lydopptak av intervjuet. Intervjuet vil ta ca. 1 time.

#### **Det er frivillig å delta**

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Vi vil bare bruke informasjonen om deg til å finne ut mer om prosjektets problemstilling.

Vi vil ikke dele din informasjon med andre. Det er bare prosjektgruppen som har tilgang til informasjonen.

28/02/2022, 13:19

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Vurdering

**Referansenummer**

124751

**Prosjekttittel**

Hvilke ledelsesfaktorer fremmer ansvarsfølelse hos medarbeiderne?

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Øystein Widding, oystein.widding@ntnu.no, tlf: 41215584

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Oddbjørn Hånes, oddbjornhanes@gmail.com, tlf: 99015201

**Prosjektperiode**

14.02.2022 - 31.05.2022

**Vurdering (1)****28.02.2022 - Vurdert****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.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2022.

**LOVLIG GRUNNLAG**

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

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

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61bf0933-ba54-46c7-9c6d-a6a4f702e7cb>

1/2



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2



FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

**Vår dato** 2022-03-23 **Vår referanse** 2022/012432-002/FORSVARET/ 919

**Tidligere dato** **Tidligere referanse**

**Til**  
Peter T.M. Brandt  
.  
..

**Kopi til**

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 28. februar 2022 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «Hvilke ledelsesfaktorer fremmer ansvarsfølelse?». Det skal gjennomføres intervju med skipsledelsen på minerydderfartøylene. Ansatte på fartøy med personellansvar og tillatelse er innhentet fra SJ 1.MR pr telefon.

### 2 Drøfting

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

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

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

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 31. mai 2022.

### 4 Vilkår for tillatelsen

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

<b>Postadresse</b> Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	<b>Besøksadresse</b> Oslo mil/Akershus 0015 OSLO Norge	<b>Sivil telefon/telefaks</b> /  <b>Militær telefon/telefaks</b> 99/0500 3699	<b>Epost/ Internett</b> postmottak@mil.no www.forsvaret.no  <b>Organisasjonsnummer</b> NO 986 105 174 MVA	<b>Vedlegg</b> 1
--	---	---	--	---------------------

## Figurliste:

Figur 1 Grunnmodell .....	7
Figur 2 Forutsetninger for effektiv militær ledelse.....	11
Figur 3 Situasjonsbestemt ledelse – ulike lederstiler.....	15
Figur 4 Helhetlig modell .....	30
Figur 5 Kategorier - Utgangspunkt for drøftingsarbeid.....	68
Figur 6 Konklusjon - Ledelsesfaktorer.....	83