

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Forfattere: Hallvard Sørmoen og Julie Strand

Relasjonskompetansens betydning for
lederskapet til unge offiserer i
Luftvern bataljon Ørland

Abstract

This thesis explores relational competence and its significance for the leadership of young officers in an air operative military context. The thesis' problem statement is as follows: *What significance does relational competence have for the leadership of young officers in Air and Missile Defense Battalion Ørland (AMD BN Ørland)?* The problem statement is investigated using research questions which focus on how aware the officers are of the dimensions of relational competence, how the relational competence is expressed, and in what ways the officers experience the effect of relational competence on their ability to solve given missions.

The literature used in this thesis is from subject books on relational competence, and from the Norwegian military's publications on leadership. Spurkeland's (2021) dimensions of relational competence human interest, trust, dialogue skills, feedbacks, relation establishment, development and motivation, visibility, conflict resolution, emotional maturity and performance support are key words for this thesis.

The study is conducted through a qualitative phenomenological model, where the phenomenon is studied through a cross-sectional survey. The data is empiric and collected through in-depth interviews with selected officers from AMD BN Ørland. The data is processed through computer-aided qualitative analysis, utilizing the program NVivo.

The study shows that relational competence is key to the Norwegian military's chosen leadership philosophy because it relies on trust and building relations, which are dimensions of relational competence. Synergies such as co-determination, development, robust relations and collective learning are also significant to leadership while solving missions. The impact of relational competence must be evaluated in a long-term perspective. The short-term effects of relational competence are fewer, as it takes time to affect and develop change from relational competence. The officers express their relational competence through their relational behavior and description of their behavior, in addition to their curiosity and mentalization towards their employees. The dimensions of relational competence are largely conscious either explicitly or implicitly, through independent use of technical terminology or theory near reflections around their own experiences. Dialogue skills as a dimension is the only exception, as it appears less important and less familiar than the other dimensions.

Sammendrag

Denne oppgaven utforsker relasjonskompetanse og dens betydning for lederskapet til unge offiserer i en luftoperativ kontekst. Rapportens problemstilling lyder som følger: *Hvilken betydning har relasjonskompetanse for lederskapet til unge offiserer i Luftvern bataljon Ørland?* Problemstillingen undersøkes gjennom forskningsspørsmål som gransker hvor bevisste de unge offiserene er på relasjonskompetanse, hvordan relasjonskompetansen kommer til uttrykk, og på hvilken måte offiserene opplever at relasjonskompetanse har betydning for deres evne til å løse oppdrag.

Opgavens litteratur er hentet fra fagbøker om relasjonskompetanse, samt Forsvarets egne publikasjoner om ledelse. Spurkeland (2021) sine underdimensjoner for relasjonskompetanse: menneskeinteresse, tillit, dialogferdigheter, tilbakemeldinger, relasjonsbygging, utvikling og motivasjon, synlighet, konflikthåndtering, emosjonell modenhet og prestasjonshjelp er nøkkelbegreper i denne oppgaven.

Studien er gjennomført etter en kvalitativ fenomenologisk modell, der fenomenet er studert gjennom en tverrsnittsundersøkelse. Datagrunnlaget er empirisk og innhentet gjennom dybdeintervju med utvalgte offiserer i Luftvern bataljon Ørland. Datagrunnlaget er behandlet ved hjelp av datastøttet kvalitativ dataanalyse, gjennom programmet NVivo.

Studien viser at relasjonskompetanse har betydning for lederskapet til offiserene fordi Forsvarets valgte ledelsesfilosofi muliggjøres gjennom tillit og relasjonsbygging som dimensjoner i relasjonskompetanse. Synergieffekter som medbestemmelse, utvikling, robuste relasjoner og kollektiv læring er også av betydning for lederskap under oppdragsløsning. Relasjonskompetansens påvirkning må sees i et langsiktig perspektiv. På kortere sikt er det mindre påvirkning og endring som skjer som følge av relasjonskompetanse. Relasjonskompetanse kommer til uttrykk hos offiserene gjennom deres relasjonelle oppførsel og beskrivelsen av denne, samt sin nysgjerrighet og mentalisering ovenfor sine ansatte. Dimensjonene i relasjonskompetanse er i stor grad enten eksplisitt eller implisitt bevisst, gjennom selvstendig bruk av fagbegrep eller teori-nære refleksjoner rundt egne erfaringer. Unntaket er dimensjonen dialogferdigheter som fremstår mindre viktig og mindre kjent enn de andre dimensjonene.

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på studiet Master in Business and Administration ved Nord Universitet. Studiet har blitt gjennomført ved siden av en fulltidsjobb som offiserer i Luftforsvaret. Takket være et fleksibelt studiested som legger til rette for studenter i full jobb og en forståelsesfull arbeidsgiver har det vært mulig.

Tusen takk til vår veileder Johan Olaisen. Uten din veiledning, rådgivning og akademiske erfaring ville ikke oppgaven blitt like god.

Vi ønsker også å rette en takk til Sjef Luftvern bataljon som gav tillatelse til å undersøke avdelingen. Vi håper fordypningsoppgaven kan gi nye perspektiver på relasjonskompetansens betydning for avdelingens evne til å løse oppdrag og at den kan være et verdifullt tilskudd til avdelingens videre læring og utvikling.

Vi vil rette en stor takk til offiserene som har delt sine perspektiver, tanker og meninger omkring ledelse. Vi setter pris på deres engasjement, deres gode refleksjoner og vilje til å dele åpent og ærlig.

Til sist ønsker vi å si takk til venner og familie for all støtte, tilrettelegging, middagslaging, korrekturlesing, tålmodighet, raushet og heiarop underveis i masterskrivingen. Vi setter umåtelig stor pris på dere.

Innhold

Abstract	ii
Sammendrag	iii
Forord	iv
Innhold	v
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3 Avgrensning	2
1.4 Oppgavens oppbygning	3
2. Teori.....	4
2.1 Forsvarets grunnlagsdokumenter innenfor ledelse	4
2.1.1 Forsvarets definisjon på ledelse	4
2.1.2 Balansert lederatferd	6
2.2 Relasjonskompetanse.....	7
2.2.1 Menneskeinteresse	9
2.2.2 Tillit.....	10
2.2.3 Dialogferdigheter	12
2.2.4 Tilbakemeldinger	12
2.2.5 Relasjonsbygging	13
2.2.6 Utvikling og motivasjon.....	14
2.2.7 Synlighet.....	14
2.2.8 Konflikthåndtering	15
2.2.9 Emosjonell modenhet	16
2.2.10 Prestasjonshjelp.....	17

2.2.11	Resultatorientering	18
2.3	Oppsummering teori	18
3.	Metodisk tilnærming	20
3.1	Forskningsdesign	20
3.1.1	Kvalitativ metode	20
3.1.2	Tverrsnittundersøkelse	21
3.2	Datainnsamling, utvalg og dataanalyse	22
3.3	Forskningsdesignets kvalitet	27
3.3.1	Refleksjon rundt egen rolle som forskere	27
3.3.2	Validitet og reliabilitet	29
3.3.3	Forskningsetiske forhold	32
3.4	Metodekritikk	32
4.	Kontekstualisering	34
4.1	Operativ kontekst	34
4.2	Kompetansekontekst	36
4.3	Oppsummering kontekstualisering	36
5.	Resultater	37
5.1	Forskningsspørsmål 1	37
5.1.1	Menneskeinteresse	37
5.1.2	Tillit	38
5.1.3	Dialogferdigheter	38
5.1.4	Tilbakemeldinger	39
5.1.5	Relasjonsbygging	40
5.1.6	Utvikling og motivasjon	41
5.1.7	Synlighet	42

5.1.8	Konflikthåndtering	43
5.1.9	Emosjonell modenhet	43
5.1.10	Prestasjonshjelp	44
5.2	Forskningsspørsmål 2	45
5.2.1	Menneskeinteresse	45
5.2.2	Tillit	46
5.2.3	Dialogferdigheter	47
5.2.4	Tilbakemeldinger	48
5.2.5	Relasjonsbygging	48
5.2.6	Utvikling og motivasjon	50
5.2.7	Synlighet	51
5.2.8	Konflikthåndtering	52
5.2.9	Emosjonell modenhet	52
5.2.10	Prestasjonshjelp	53
5.3	Forskningsspørsmål 3	54
5.3.1	Menneskeinteresse	54
5.3.2	Tillit	55
5.3.3	Dialogferdigheter	56
5.3.4	Tilbakemeldinger	57
5.3.5	Relasjonsbygging	58
5.3.6	Utvikling og motivasjon	59
5.3.7	Synlighet	61
5.3.8	Konflikthåndtering	62
5.3.9	Emosjonell modenhet	63
5.3.10	Prestasjonshjelp	64

5.4	Oppsummering resultater	64
6	Diskusjon	66
6.1	Grad av bevissthet på dimensjonene i relasjonskompetanse	66
6.1.1	Delkonklusjon	76
6.2	Offiserenes egne betraktninger omkring relasjonskompetanse	77
6.2.1	Delkonklusjon	83
6.3	Relasjonskompetansens betydning for evne til å løse oppdrag	83
6.3.1	Delkonklusjon forskningsspørsmål 3	87
7	Konklusjon	89
7.1	Forskningens implikasjoner.....	92
7.2	Kritikk og styrking.....	92
7.3	Anbefaling til videre forskning.....	94
	Litteraturliste	95
	Vedlegg	96
	Vedlegg 1 Godkjenning og samtykke SIKT	96
	Vedlegg 2 Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål ...	97
	Vedlegg 3 Godkjenning Sjef Luftvernbatalljon	99
	Vedlegg 4 Intervjuguide.....	100
	Vedlegg 5 Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	103
	Vedlegg 6 Koding NVivo	107

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Ledelse og ledelsesteori er i konstant utvikling. Det samme er menneskene som ledes og behovene deres. Relasjonsledelse og relasjonskompetanse i lederskap er perspektiver på ledelsesteori som har fått større plass i senere år. Ideen er å sette mennesket i fokus, ikke arbeidsoppgavene eller økonomien. For å kunne sette mennesket i fokus, er man også avhengig av å kjenne og forstå mennesket. Relasjonskompetanse handler forenklet om alle ferdighetene en leder har som gjør det enklere å bli kjent med individene man er satt til å lede, og hvordan man forvalter kjennskapen man tilegner seg.

Som offiserer i Forsvaret har vi mye erfaring med ledelse av mennesker. Erfaringene spenner seg fra ledelse i hverdagen hjemme i Norge, til skarpe høyrisiko-opdrag i utlandet. Å bli introdusert til relasjonskompetanse gjennom studiet var derfor interessant for oss. På den ene siden kjenner vi oss igjen i mye av teorien. I det kjente ligger det trygge, og vi finner det interessant at det finnes teori som setter ord på erfaringer vi har, på en måte vi ikke har opplevd før. På den annen side oppleves deler av teorien som ny. Dimensjoner og kapitler om uttrykk vi aldri hadde hørt, og uten noen instinktiv gjenkjenning i egen erfaringsbank. Dette vekket igjen nysgjerrigheten. Hva betyr disse dimensjonene? Er de fraværende i den konteksten vi er vant til å lede i, eller er de bare usynlige fordi de er ukjente? Er våre kolleger bevisst dette spekteret av relasjonelle dimensjoner i eget lederskap?

Som offiserer er vi vant til å bli stilt krav til, enten i form av oppdrag vi blir gitt, eller i form av operative krav som skal nås i løpet av en gitt tidsperiode. Som militære ledere er vi derfor ofte orientert rundt konkrete målsettinger man skal jobbe mot, sammen med menneskene man er satt til å lede. Ledelsesteori er derimot sjelden målbar. Om man tillater seg en muntlig tone kan ledelsesteori til og med beskrives som svevende. Det er her vi lar oss fange igjen. Hva skjer i møtet mellom det konkrete, målbare og det svevende? Hvilken effekt kan noe uangripelig ha for noe håndfast? Vil tid og ressurser brukt på noe vi aldri kan vite den nøyaktige effekten av, påvirke måloppnåelse av konkrete og målbare målsettinger?

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vår interesse for denne tematikken har ledet oss frem til følgende problemstilling:

Hvilken betydning har relasjonskompetanse for lederskapet til unge offiserer i Luftvern bataljon Ørland?

Videre ønsker vi å ta for oss følgende forskningsspørsmål:

1. I hvilken grad er unge offiserer bevisste på dimensjonene i relasjonskompetanse i sitt eget lederskap?
2. Hvordan kommer relasjonskompetanse til uttrykk gjennom offiserenes egne betraktninger?
3. På hvilken måte opplever offiserer i Luftvern bataljon Ørland at relasjonskompetanse har betydning for deres evne til å løse oppdrag?

1.3 Avgrensning

Forsvaret består av en rekke forskjellige avdelinger, med egne kulturer og unike oppdrag. Å forsøke å utforske problemstillingen vår med hele Forsvaret som utgangspunkt er svært omfattende. Derfor avgrenses denne oppgaven til å ta for seg lederskap i en luftoperativ kontekst. Det luftoperative kjennetegnes av at striden utvikler seg på minutter og sekunder, i motsetning til land- og sjøoperative stridsmiljø som er mindre bevegelige. Luftforsvaret er igjen delt inn i et utvalg underavdelinger som har sine ulike oppdrag. Vi har valgt å utforske problemstillingen gjennom å innhente data fra en konkret avdeling, nemlig Luftvern bataljon Ørland. Avdelingen og dens oppdrag er nøyere forklart i kapittel 4. Dette er en avgrensning gjort fordi Luftforsvarets avdelinger i stort også preges av mye variasjon i oppdrag og kultur.

Problemstillingen presiserer *unge* offiserer. Dette er fordi ledelsesutdanningen i Forsvaret er i kontinuerlig utvikling. Offiserer utdannet ved samme institusjon, men med mange år i mellom, vil kunne ha varierende innsikt i ulik ledelsesteori. Oppgaven utforsker en fenomensforståelse hos en spesifikk gruppe ledere, og det ble derfor naturlig å velge de med ferskest erfaring fra utdanningsinstitusjonen. Videre har de unge offiserene vært kortere i avdeling enn mer erfarne offiserer, og kan derfor tenkes å være mindre påvirket av avdelingskultur og andre faktorer som påvirker deres perspektiver på lederskapet sitt. Vi har likevel valgt informanter med minimum ett års operativ erfaring som offiser, for å sikre et minimumsnivå av erfaringer bak dataene vi har samlet inn.

Oppgaven er også avgrenset teoretisk. Tematikken for oppgaven er relasjonskompetanse, noe som preger det teoretiske utvalget. Det finnes mye forskjellig teori om temaet, men denne oppgaven tar primært utgangspunkt i Jan Spurkeland sin teori. Dette fordi han har forsket mye på relasjonskompetanse, men også fordi hans publikasjoner sammenfatter mye annen teori. Spurkelands forskning inneholder også flere dimensjoner enn de vi benytter i denne oppgaven. Oppgaven avgrenser seg følgelig til dimensjonene listet i kapittel 2. Dette fordi de valgte dimensjonene gir en god bredde i analysen, uten at fokuset blir for spredt til å besvare problemstillingen på en god måte. Oppgaven benytter også teori fra andre kilder, som for eksempel Forsvaret. Dette ivaretar en tilstrekkelig variasjon i det teoretiske rammeverket.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er bygget opp i den hensikt å utforske og besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, på en strukturert måte. Etter innledningen presenteres oppgavens teoretiske rammeverk, i kapittel 2. Her vil relevant teori gjennomgås, og man vil kunne sette seg inn i teorien som senere blir brukt til å belyse forskningen. I kapittel 3 vil oppgavens metode gjennomgås. Kapittelet vil presentere og diskutere metodiske valg som er tatt i oppgaven, og gi et innblikk i hvordan vi har jobbet for å besvare problemstillingen. Kapittel 4 beskriver oppgavens kontekst, for å kunne sette seg inn i konteksten som forskningen er gjennomført i. Kapittelet gir et innblikk i avdelingen informantene jobber i, samt hva slags bakgrunn informantene har i stort. Dette vil gjøre det enklere for utenforstående å forstå tankesettet til informantene og konteksten deres opplevelser kommer fra. I kapittel 5 gjør vi rede for resultatene i oppgaven. Dette gir en oversikt over funnene, sett opp mot forskningsspørsmålene. Kapittelet danner også grunnlaget for diskusjon, men skal ikke forveksles med diskusjonskapittelet. Resultatkapittelet følger strukturen fra teorikapittelet. Hvert funn som er relevante for forskningsspørsmålene grupperes etter dimensjonene de kan sorteres inn under. Kapittel 6 er diskusjonskapittelet. Her vil funnene rundt forskningsspørsmålene drøftes opp mot teorien. Kapittelet følger samme struktur ved at hvert forskningsspørsmål diskuteres for seg, men kapittelet er ikke kronologisk sortert på den enkelte dimensjon lenger. Dette fordi forskningsspørsmålene best diskuteres ved å inkludere flere dimensjoner av gangen. Avslutningsvis vil oppgaven konkludere rundt forskningsspørsmålene og problemstillingen. I tillegg vil det bli presentert vurderinger av oppgavens styrker og svakheter, samt hva videre forskning kan fokusere på.

2. Teori

I dette kapittelet vil relevant litteratur presenteres. Litteraturen har til hensikt å støtte drøftingen om hvilken betydning relasjonskompetanse har for unge offiserers lederskap. Teorien er valgt med utgangspunkt i dens troverdighet og relevans for problemstillingen. Kapittelet innledes med en gjennomgang av relevante grunnlagsdokumenter innenfor ledelse i Forsvaret, før teori om relasjonsledelse og relasjonskompetanse blir presentert. Litteraturen er hentet fra fagbøker om relasjonskompetanse og relasjonsledelse og Forsvarets publiserte grunnlagsdokumenter om ledelse.

2.1 Forsvarets grunnlagsdokumenter innenfor ledelse

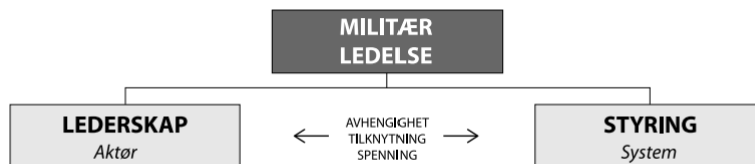
Dette underkapittelet undersøker perspektiver og definisjoner knyttet til ledelse i Forsvaret som organisasjon, for å kunne sette funnene i oppgaven i riktig kontekst. Oppgavens retning og problemstilling gjør det relevant å kjenne til Forsvarets egen begrepsbruk og tanker knyttet til ledelse. Forsvarets definisjon og grunnsyn på ledelse sier noe om hvordan Forsvaret ønsker at lederskapet til unge offiserer skal være, samt hva som forventes av de unge lederne som deltar som informanter i oppgaven.

2.1.1 Forsvarets definisjon på ledelse

For å kunne se på relasjonskompetanse i oppgavens sammenheng er det relevant å konkretisere hva Forsvaret som organisasjon definerer som ledelse. I Forsvarets fellesoperative doktriner blir militær ledelse definert som «en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre» (Forsvarets høgskole, 2019, s. 177). Ledelse i militær sammenheng baseres formelt på den kommandomyndighet som delegeres til militære sjefer i den hensikt å dirigere, koordinere og kontrollere militære operasjoner. I praksis gjøres dette gjennom et kommando- og kontrollsystem bestående av personell, prosedyrer, metoder og materiell. Kommando- og kontrollsystemet skal legge til rette for at Forsvaret når sine operative mål, samtidig som det skal ivareta samfunnets behov for å tildele myndighet og plassere ansvar. I Forsvaret er kommando og kontroll basert på det som kalles oppdragsbasert ledelse (OBL). Denne type ledelse skal legge til rette for at kreativiteten i hele organisasjonen benyttes og at alle underordnede ledere i organisasjonen tar målrettet initiativ og avgjørelser basert på sjefens intensjon (Forsvarets høgskole, 2019).

I Forsvarets grunnsyn på ledelse beskrives begrepet ledelse som spennet og balansen mellom styring og lederskap, hvor den ene følgelig er systemorientert og den andre personorientert. Med *styring* menes påvirkning som utøves indirekte, gjennom blant annet prosedyrer, rutiner og formelle strukturer. Styring har til hensikt å bidra til hensiktsmessig ressursutnyttelse, forutsigbarhet, stabilitet og standardisering, og omhandler system.

Lederskap omhandler påvirkning av aktører og er direkte rettet mot relasjonelle og mellommenneskelige forhold. Det er lederskapet som bidrar til å skape endring, militær oppdragsløsning og samhold (Forsvarets høgskole, 2020, s. 8).



Figur 1: Militær ledelse (Forsvarets Høgskole, 2020, s. 8)

I både lederskap og styring forventes det at det fokuseres på resultat og mål, da både oppdraget må løses og personellet og materiellet må ivaretas. For en leder i Forsvaret stilles det krav om at man klarer å forstå og balansere avhengigheten mellom lederskap og styring (Forsvarets høgskole, 2020).

Med bakgrunn i sin egenart har Forsvaret som nevnt valgt oppdragsbasert ledelse (OBL) som ledelsesfilosofi. OBL hviler på noen særegne prinsipper. Prinsippene legger til rette for at beslutninger, med frihet i løsninger, forankret i sjefens intensjon kan tas på det nivået som sørger for mest mulig effektiv ledelse. For å lykkes med denne type ledelsesfilosofi med desentraliserte beslutninger kreves det en høy grad av gjensidig tillit og at prinsippene for oppdragsbasert ledelse ligger til grunn i lederskapet (Forsvarets høgskole, 2020, s. 9).

2.1.2 Balansert lederatferd

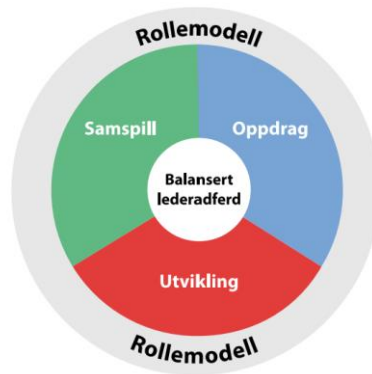
Videre i Forsvarets grunnsyn på ledelse legges det vekt på balansert lederatferd. Her tas det utgangspunkt i tre overordnede kategorier for lederatferd. Kategoriene bidrar på hver sin måte til effektiv ledelse både samlet og enkeltvis og innrettes etter sine primære målområder;

Samspills- og relasjonsorientert lederatferd bidrar til å bedre relasjonene i og til avdelingen, bygge gjensidig tillit og samarbeid. Det er denne lederatferden som utvikler de menneskelige ressursene, styrker samholdet og sørger for jobbtilfredshet. Her inngår også oppfølging av kollegaer, utvikling av kunnskap og ferdigheter samt skapelse av tilhørighet og samhold (Forsvarets høgskole, 2020, s. 9).

Den neste kategorien er *oppdragsorientert lederatferd*. Denne lederatferden skal først og fremst bidra til effektiv forvaltning, pålitelige prosesser og struktur i organisasjonen. Her inngår planlegging, personell- og ressursdisponering og oppgavefordeling. Denne lederatferden skal i tillegg sørge for tydelige inngangsverdier og ansvarsområder for de ansatte, med klare retningslinjer for mål og kvalitet i utførelse. Kontrollfunksjoner og problemløsning underveis inngår i denne lederatferden (Forsvarets høgskole, 2020, s. 9).

Utviklingsorientert lederatferd handler om å ha god forståelse for omgivelsene sine og gjøre nødvendige tilpasninger til disse. Denne kategorien bidrar til utvikling av organisasjonen, menneskene som jobber i den og strukturene og systemene den baseres på. Lederatferden legger til rette for kreativitet, nye løsninger og ideer og sørger for kollektiv læring (Forsvarets høgskole, 2020, s. 9).

Siden det å være *rollemodell* også handler om atferd, vil det virke inn på hvordan man utøver balansert lederatferd. En god rollemodell er tro mot seg selv og egne verdier. En rollemodell setter fellesskapets interesser og verdier foran sine egne og utviser gode holdninger, etisk skjønn og er ydmyk overfor andres behov. Ledere har et særlig ansvar for å utvikle verdier, holdninger og krav i sin avdeling og det forventes at det er samsvar mellom ord og handling (Forsvarets høgskole, 2020, s. 10).



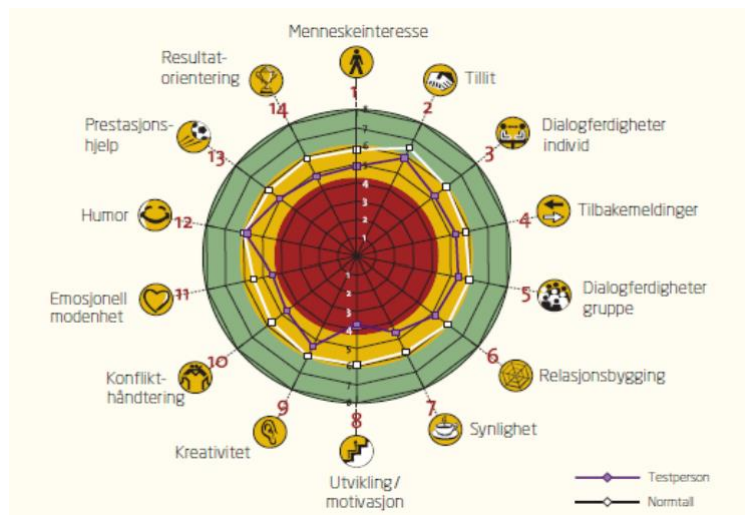
Figur 2: Modell over balansert lederadferd (Forsvarets Høgskole, 2020, s.11)

Balansert lederadferd baserer seg på at man må velge den lederadferden som gir best forutsetning for å løse oppdraget og som møter teamets nåværende behov på best mulig måte. Ferdigheten kan trenes og utvikles både hos ansatte og lederen og er nøkkelen til effektiv og god ledelse i Forsvaret (Forsvarets høgskole, 2020, s. 10).

2.2 Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse handler om å få kontakt, forstå og samhandle med de menneskene vi møter på en hensiktsmessig og god måte (Spurkeland, 2021, s. 13). Utgangspunktet for begrepet relasjonskompetanse var Spurkeland (2021) sitt arbeid med relasjonsledelse. Han oppdaget et behov for å avgrense noen evner og ferdigheter som kunne utvikles og trenes (Spurkeland, Relasjonsledelse, 2020). Hans undersøkelser knyttet til temaet relasjonsledelse viser at en leders relasjonskompetanse har tydelig sammenheng med evnen til å skape resultater (Spurkeland, 2021, s. 19).

Fra midten av 1990-tallet frem til 2001 konstruerte Spurkeland et verktøy som skulle bruke 100 positive utsagn for å måle 14 ulike dimensjoner i det han kalte relasjonskompetanse. Definisjonen på relasjonskompetanse ble videre slik: «ferdigheter, evner, kunnskap og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker» (Spurkeland, 2021, s. 19). Dimensjonene innenfor relasjonskompetanse er visualisert i figuren under, og kalles radarbildet.



Figur 3: Radarbildet (Spurkeland, 2021, s. 18).

Undersøkelser gjennomført av Spurkeland (2021) viser at lederes relasjonskompetanse har sterk sammenheng med evnen til å skape resultater. Undersøkelsen konkluderer med tre hovedfunn:

1. Sammenhengen mellom en leders relasjonskompetanse og hens resultatoppnåelse er sterk. Konklusjonen viser at relasjonskompetanse er en viktig forutsetning for resultatoppnåelse (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2021).
2. Lederens akseptfaktor påvirkes av hvor kompetent lederen er innenfor de ulike dimensjonene. Akseptfaktoren sier noe om hvordan lederen aksepteres hos medarbeiderne, og er gjerne høy hvis lederen scorer høyt på de ulike dimensjonene (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2021).
3. Kvinner scorer høyere på samtlige 14 dimensjoner, hvor 9 av disse er signifikante forskjeller. Kvinners evne og talent innenfor fagfeltet ledelse bekreftes i hele målområdet. I den mer komplekse delen av ledelse, i den emosjonelle delen, skiller de seg spesielt ut i positiv grad. Kvinner har generelt sett en høyere akseptfaktor¹ som ledere enn det menn har (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2021).

¹ Akseptfaktoren sier noe om det sammensatte relasjonelle forholdet mellom en medarbeider og en leder. Begrepet har en sammensatt betydning, men har både relasjonelle og emosjonelle aspekter. Akseptfaktoren sier noe om medarbeiderens samlede tilfredshet med sin leder (Spurkeland, 2021).

2.2.1 Menneskeinteresse

Det grunnleggende elementet i relasjonskompetanse er menneskeinteresse (Spurkeland, 2021). Hvis den genuine interessen for mennesker mangler, er det mindre grunnlag for de andre dimensjonene. Dimensjonen betraktes som et premiss for å komme videre inn i dybden av relasjonskompetanse. Dimensjonen regnes først og fremst som en humanetisk holdning, og fungerer som en paraply over de andre dimensjonene. Om vi ser nærmere på hovedelementene i menneskeinteresse, kan dimensjonen deles inn i fire grunnleggende relasjonelle egenskaper (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2021). De fire relasjonelle egenskapene utgjør først og fremst evner og holdninger, ikke konkrete ferdigheter i å undersøke fakta og utvikle relasjoner. Egenskapene kan med andre ord sies å være grunnleggende og avgjørende for å starte relasjonsbyggende prosesser (Spurkeland, 2021). De fire egenskapene er;

1. *Generell positiv nysgjerrighet på mennesker*
2. *Aktivt engasjement i andre mennesker*
3. *Sosial/relasjonell intelligens*
4. *Evne til å vise positive følelser for andre* (Spurkeland, 2021, s. 26).

Positiv nysgjerrighet betyr først og fremst en evne til å se sympatiske sider ved et annet menneske. Et grunnleggende trekk hos mennesker med positiv nysgjerrighet for andre er at de viser relasjonelt initiativ (Spurkeland 2009, referert i Spurkeland, 2021). De viser initiativ i møtet med nye mennesker. I praksis betyr det å ta i bruk sin sosiale intelligens og søke kontakt og videre legge merke til positive trekk og evner hos andre. Å aktivt søke mer informasjon om et annet menneske regnes å være en relasjonell ferdighet. Dette gjøres gjerne gjennom en undersøkende atferd og oppfordring til å fortelle mer om seg selv. Positiv nysgjerrighet handler mye om å lytte til den man møter, og interessere seg for andres fortelling (Spurkeland, 2021, s. 28).

Aktivt engasjement i andre mennesker handler om å se helheten i andre mennesker for å forstå mer av 24-timersmennesket. For å kunne lede og veilede andre mennesker er dette et relasjonelt grunnlag. Spurkeland (2021) mener at om man skal bli en verdifull samtalepartner, må man kartlegge så mye at den andre aksepterer deg som leder, veileder og hjelper. Ved å få aksept fra den andre kan man være både en leder, veileder, prestasjonshjelper og rådgiver. Han mener at alt for mange ledere befinner seg på utsiden av sine medarbeidere, og aldri kommer i posisjon til å lede. De som befinner seg på avstand kan kun administrere andre – ikke lede eller

hjelpe dem. Mellom administrasjon og ledelse finnes det et prinsipielt skille. Om en leder ikke skjønner de viktige overskriftene i en medarbeiders liv, er lederen frakoblet alle emosjonelle og empatiske sider ved ledelse. «*Begrenser lederen seg til administrasjon og faglig ledelse, vil medarbeiderne oppleve avgrenset og intellektuell kontakt, ingen emosjonell kontakt og umodenhet*» (Spurkeland, 2021, s. 28).

Sosial intelligens blir av Hovard Gardner (1983, sitert i Spurkeland 2021) forklart som én av syv ulike intelligenser. Sosial intelligens er et menneskes evne til å omgås andre mennesker. Her inngår å forstå motiver, intensjoner, holdninger og ønsker hos andre. Mennesker med sosial intelligens legger til rette for å bygge relasjoner, og kommer i kontakt med andre ved hjelp av sin evne til å møte nye mennesker på en positiv måte. Sosial intelligens legger til rette for bygging av relasjoner, men er ingen sikker garanti. Sosial intelligens representerer gjerne et talent for å opprette kontakt med andre, og da oppstår også gjerne relasjoner. Spurkeland (2021) benytter fire ulike nivåer for å stadfeste positiv relasjonskvalitet, herunder kjærlighets-, vennskaps-, vennlighets-, og respektrelasjon. Nivåene beskriver hvilken relasjonskvalitet individene har overfor hverandre og sosial intelligens bidrar til å bygge alle fire nivåene av relasjoner (Spurkeland, 2021).

Den fjerde grunnleggende egenskapen er evne til å vise positive følelser for andre. Den innebærer blant annet evnen til å vise omtanke, empati og sympati for andre. Daniel Goleman mfl (2002, referert i Spurkeland, 2021) hevder at «*emosjonell intelligens bidrar med 80-90% av de ferdighetene som skiller fremragende ledere fra de gjennomsnittlige*» (Spurkeland, 2021, s. 32). Ledere bør derfor vie tid til å trene seg i emosjonell modenhet. Synergieffekten av å vise positive følelser for andre kan være at relasjonskvaliteten blir sterkere og samspill blir bedre. Høy relasjonell kapital gir positivt utslag i prestasjoner, læring og trivsel. Desto bedre den relasjonelle kvaliteten er, jo bedre er relasjonens motstandskraft og evne til å tåle påkjenninger (Spurkeland, 2021, s. 33).

2.2.2 Tillit

I følge Spurkeland (2021) er tillit fundamentet i alle relasjoner. Tillit utvikles gjennom mellommenneskelige erfaringer og bygges ved gjentakende tillitsvekkende handlinger. Tillit er av emosjonell art og kan være vanskelig å gi eksakte beskrivelser og mål. Tillit er et av mange begreper man kjenner verdien av, men som er vanskelig å fastsette med ord. I likhet med kjærlighet, er tillit en primærfølelse. Siden vår følelsesregistrering og opplevelse gjerne er ulik

alle andres, kan emosjoner være noe uklare. I vår kultur er det normalt at ledere må skaffe seg respekt og autoritet i situasjon og relasjon og ikke gjennom posisjon, og tillit blir bærebjelken i enhver positiv relasjon. Tillit trenger næring og bekreftelse. Den er ofte temporær og må vedlikeholdes for å overleve. For ledere er tillit en helt avgjørende dimensjon for innflytelse og påvirkning. Evnen til å bygge tillit anses av Spurkeland (2021) å være en sentral del av relasjonskompetansen. Ulik type atferd påvirker følelsen tillit (Spurkeland, 2021).

Spurkeland (2021) deler tillit inn i følgende fem dimensjoner:

«Integritet: samsvar mellom tale og handling,

Kompetanse: faglig kunnskap og mellommenneskelig kunnskap,

Konsistens: forutsigbarhet, enhetlig opptreden og konsekvens,

Lojalitet: villighet til å stille opp for en annen person og støtte vedkommende,

Åpenhet: ærlig og sannhetstro opptreden» (Spurkeland, 2021, ss. 38-39).

Basert på disse dimensjonene kan man hevde at ledere kan bygge tillit gjennom egen atferd. Relasjonell atferd (Spurkeland, 2018, referert i Spurkeland 2021) vil normalt forsterke tillit. Uten tillit vil ledere mangle legitimitet i lederrollen og både motivasjon og produktivitet blant medarbeidere påvirkes av tillit til lederen. I følge en svensk undersøkelse vil en medarbeiders motivasjon synke fra 76% til 24% og produktiviteten fra 71% til 19% når lederen mister tillit (Norges juristforbund, 2011, referert i Spurkeland, 2021).

I alle former for relasjoner må man leve med en eller annen form for ufullkommenhet. Når verdier kolliderer kan det eksempelvis oppstå svikt i relasjonen. Avklaring av verdier vil derfor være noe av det viktigste som skjer når relasjoner skal bygges. Tilliten er sammensatt og påvirkes av både emosjonelle og atferdsmessige forhold i negativ eller positiv forstand. Lojalitet, respekt, tilknytning, beundring, avhengighet og trygghet er andre emosjonelle faktorer som kan bidra til å gjøre tilliten sterk eller svak. I relasjonsledelse er menneskesynet slik at en tror at god atferd avler god atferd, og at utvist tillit returneres med tillit (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2021). I følge den amerikanske forskeren Dacher Keltner (2009, referert i Spurkeland, 2021) viser forskning at menneskets overlevelsessevne stammer fra evnen til å vise sympati og omsorg, og at vår evne til å skape positive følelser for hverandre er evolusjonært utviklet for at vi skal kunne overleve som art. En av de sterkeste positive følelsene er nettopp

tillit, og er nært beslektet med kjærlighet. I følge Spurkeland starter og stanser alle relasjoner nettopp ved begrepet tillit (Spurkeland, 2021, s. 39).

2.2.3 Dialogferdigheter

Spurkeland (2021) mener det finnes tre ulike samtaleformer; Dialog, diskusjon og debatt. Dialogen har til hensikt å legge til rette for bedre forståelse og kontakt mellom to personer. Samtaleformen skal bygge relasjonen og øke innsikten i individets verdiståsted, mening eller holdning. En optimal dialog sørger for at respekt og høy personlig delaktighet oppnås av begge parter, og er grunnlaget for refleksjon, læring, spørsmål og lytting. Diskusjon har til formål å skape dypere innsikt i et tema, ofte på bekostning av kontakt og relasjon. Diskusjonen er best egnet for ekstroverte personer med kampglede og stort ordforråd. Verbal overlegenhet og overtak går foran respekt og likeverdighet. I diskusjonen benyttes gjerne maktbaser som posisjon og alder med den hensikt å vinne. Argumentasjon og dominans preger denne samtaleformen i stor grad og diskusjonskunsten går ut på å målbinde motparten gjennom intellektuell duell, kløkt og slagferdighet. Samtaleformen kan videreutvikle en etablert relasjon, men kan også ødelegge en fundamentalt svak relasjon. Den siste samtaleformen debatt særpreges av angrep og forsvar – og beskrives som en verbal kampform. I debatten sitter uenigheten i høysetet og man prøver å utmanøvrere motparten ved hjelp av rå og kynisk argumentasjonskunst (Spurkeland, 2021, s. 64). I denne oppgaven skal vi konsentrere oss om samtaleformen dialog. Spurkeland har delt dialogferdigheter i to; dialogferdigheter individ og dialogferdigheter gruppe.

I dialogen finnes to begreper som alltid skal forstås og respekteres; balanse og likeverdighet. Samtalen er den eneste form for fullverdig kommunikasjon og alle relasjoner bygges gjennom denne. Relasjoner bygges best i direkte møte mellom mennesker og dialog er det beste verktøyet for å lære å kjenne mennesker. Spurkeland mener at ledere som ikke behersker dialog, aldri vil bli godt nok kjent med sine medarbeidere, og vil heller ikke kunne bli en god leder (Spurkeland, 2021, s. 67). Det er i gruppedialogen at lagprestasjoner skapes, dersom teamet fungerer godt. I alle gruppesamtaler og møter pågår relasjonelle og emosjonelle prosesser parallelt med strukturelle og intellektuelle prosesser (Spurkeland, 2021).

2.2.4 Tilbakemeldinger

Mennesker har behov for både bekreftelse og oppmerksomhet. I litteraturen regnes behovet for bekreftelse som et basisbehov. Behovet for oppmerksomhet og bekreftelse dekkes gjerne

gjennom tilbakemeldinger fra andre og kommer i tre varianter; positiv, negativ og ingen tilbakemelding. Ros regnes som positiv tilbakemelding og er en viktig del av anerkjennelse, ris er negativ tilbakemelding og er korrektiv eller konstruktiv kritikk, mens ingen tilbakemelding gjerne regnes som neglisjering eller psykisk nedbrytning. Spurkeland (2021) mener tilbakemelding bør benyttes som virkemiddel for ledelse. All tilbakemelding bør gis for å hjelpe og innhold og form bør være slik at mottakeren kan forholde seg til det. Vedkommende som mottar tilbakemeldingen må kunne gjøre noe med det eller forstå intensjonen for at den skal være nyttig. Atferd, handling eller prestasjoner er gjenstand for tilbakemelding, mens man bør holde seg unna personlighetsbeskrivelser. Tilbakemeldingen skal i størst mulig grad ha en individuell tilpasning og bør i all hovedsak gis i jeg-format og i muntlig form.

2.2.5 Relasjonsbygging

Relasjonsbygging kan beskrives som en kombinasjon av kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Her inngår en mental bevissthet om at etablering, utvikling og pleieing av relasjoner er en viktig del av livet. Som leder er relasjonsbygging en viktig kompetanse å mestre. Ledere går gjerne inn og ut av team, prosjekter og kortere engasjement. I relasjonsteori snakker man gjerne om relasjonell kapital (Spurkeland 2011, referert i Spurkeland 2021). Relasjonell kapital er summen av de kjærlighetsrelasjoner, vennsapsrelasjoner og respekrelasjoner som et individ har. Noen har evner og bevissthet rundt egen kapital, mens andre gjør mindre for å etablere denne kapitalen. I dagens arbeidsliv forventes det at denne kapitalen er velutviklet. På arbeidsplassen kan den relasjonelle kapitalen bety jobbsuksess eller ikke. I livet for øvrig kan den relasjonelle kapitalen bety forskjellen mellom lykke eller mistrivsel.

Ser man metodisk på relasjonsbygging, kan det være hensiktsmessig å dele den inn i faser: etableringsfase, testfase, tillitsfase og vedlikeholdsfasen (Spurkeland, 2021, s. 148). Etableringsfasen er kort fortalt de første forbindelsene mellom to ukjente personer. Her brukes førsteinntrykk til å etablere et bilde av den man møter. Kroppsspråk, språk og kroppsuttrykk bidrar til å danne en formening om den man møter. Testfasen er der tryggheten etableres. Dette omtales som en justeringsfase, hvor de involverte finner ut om relasjonen innfrir de forventninger som finnes i relasjonen. I tillitsfasen er relasjonen etablert og testet ut av begge sider i relasjonen. Relasjonen oppleves for begge parter som forutsigbar og troverdig. Testfasen har på dette tidspunktet avslørt sterke og svake sider ved relasjonen og partene kan føle seg trygge. I denne fasen er også verdspørsmålene avklart og atferdsmønstre identifisert. (Spurkeland, 2021, s. 158). Den siste fasen i relasjonsbygging er vedlikeholdsfasen. Også

relasjoner trenger vedlikehold og pleie, da de kan visne på grunn av tid og avstand. Hensikten med denne fasen er ifølge Spurkeland (2021), å skape noe sammen over tid. Medarbeidersamtalen og tilbakemeldinger kan være tilstrekkelige verktøy for å holde relasjonen tillitsfull og trygg (Spurkeland, 2021, s. 160).

2.2.6 Utvikling og motivasjon

I relasjonsledelse handler utvikling om målrettet og systematisk utvikling av ansatte. Dette er en tydelig lederoppgave. Utvikling sees på som en relasjonell ferdighet, fordi det handler om å gjøre andre gode gjennom trening og læring. Relasjonskvaliteten mellom leder og ansatt vil avgjøre om den som utvikler får påvirkning. For mange ledere handler lederjobben om å utvikle medarbeidere med riktig og tilstrekkelig kompetanse. Forsømmes denne lederoppgaven kan det påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider. Innenfor relasjonsledelse defineres læring som *«noe som må komme til uttrykk i handling over tid»* (Spurkeland, 2021, s. 180). Definisjonen kan virke noe problematisk, fordi den ikke anser læring som bare en intellektuell prosess, men teller først når læringen gir uttrykk i synlig mestring. Kunsten er å kunne anvende læringen og omsette kunnskapen til praksis. Kunnskap er nemlig ingen garanti for varig endring av atferd. Erfaringer lover heller ikke endret atferd, og blir ofte bare ett trinn i en læringsprosess (Spurkeland, 2021, s. 180). I følge Spurkeland (2021), skaper utvikling trivsel. Trivsel og utvikling henger også tett sammen med motivasjon. Motivasjon i form av påvirkning kan deles inn i to hovedstrategier: push-strategier og pull-strategier. Innenfor relasjonsledelse er pullstrategien mest anerkjent, selv om push også kan benyttes. Pull-strategien dreier seg om å få andre mennesker til å frivillig følge deg. Lederen fungerer som rollemodell, og gir arbeidsoppgaver og eksempler som stimulerer medarbeidere. Pull-strategien er den vanskeligste formen for motivasjon da den stiller krav om intelligent motivasjon, god relasjon, naturlig autoritet og tillit. Pull-motivasjon handler om å finne tennkildene til det enkelte individet. Dette gjøres best ved lederens evne til deling av lyst, samt tilrettelegging (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2021).

2.2.7 Synlighet

Synlighet betegnes som en holdning og et prioritert valg. Spurkeland (2021) hevder at man enten prioriterer nærvær eller fravær. Som leder kan man fort miste påvirkningskraft hvis man blir usynlig. Det er derfor nødvendig for ledere å velge samvær over fravær. Tilgjengelighet, fysisk tilstedeværelse i sosiale situasjoner, oppsøkende atferd, tydelighet og tid til samtaler er

eksempel på flere dimensjoner som inngår i synlighet. Synlighet er en viktig del av relasjonell atferd, da den påvirker relasjoner og samhandling. Ledere som er relasjonsorienterte har gjerne synlighet som prioritert arbeidsform (Spurkeland, 2021).

2.2.8 Konfliktåndtering

Spurkeland (2021) definerer konflikt som *relasjonelle spenninger som gir og krever energi*. I de fleste definisjoner av begrepet, inngår gjerne en spenning mellom mennesker. Konfliktdefinisjonene inneholder ofte negative relasjonelle elementer, selv om konflikter gjerne har en rekke positive relasjonelle sider. Kreativitet og mental anstrengelse som utløses av spenninger kan være det positive som trengs i en relasjon. Konflikter kan også fremprovosere nødvendige endringer i en relasjon, som i ettertid kan oppleves som hovedsakelig gode prosesser. Konflikt burde derfor ikke kun vurderes som noe negativt, men man bør heller vurdere både den konstruktive fasen av konfliktutvikling og den destruktive fasen. I den konstruktive fasen av en konfliktutvikling er spenningene overkommelige for partene, og kan resultere i en styrket relasjon. I den destruktive fasen ser man mangel på kontroll og gjensidig og langvarig misnøye. Konflikt er naturlig i enhver relasjon, og kan dreie seg om verdier, interessenmøtsetninger eller andre uenigheter (Spurkeland, 2021, s. 232).

Konflikter mellom mennesker starter gjerne først med en opptrappingsfase, som utvikler seg til en løsning eller til en varig relasjonell konflikt. Det er relasjonens avhengighet og nærhet som avgjør konfliktens styrke og varighet. I en organisasjon vil gjerne konfliktløp dreie seg om ulik oppfatning av effektivitet og produksjon, avvikende målsetninger eller divergerende preferanser eller verdier. Forløpet av en konflikt kan ende i kompromiss mellom partene, vinn-tap-løsninger eller mer negative løsninger. Disse løsningene er kun en utsettelse av problemet og kan bidra til ytterligere opptrapping av konflikten. Det avgjørende punktet i de fleste relasjonelle konflikter er når irritasjon og kamp tar over for fornuft og rasjonalitet. Spurkeland (2021) deler konflikter inn i tre kategorier; personkonflikter, interessekonflikter og verdikonflikter. Det kan i praksis være vanskelig å skille mellom disse for partene i konflikten, da konflikter gjerne kan ha et forvirrende inntrykk og den grunnleggende årsaken for konflikten kan være vanskelig å fastsette (Spurkeland, 2021, s. 240).

En konflikt utvikles gjerne i tre stadier: irritasjon, misnøye og til sist fastlåst konflikt. Konflikten kan løses i alle tre stadiene i konflikten, men i en fastlåst konflikt kreves gjerne en nøytral spesialist. I konfliktspørsmål skal ledere gjerne være ressurspersoner for de det gjelder.

Ledere burde derfor tilegne seg kunnskap om og erfaring i konflikthåndtering. Konflikthåndtering består i størst grad av overvåking av konfliktløp, men krever også at ledere må være rådgivere, meglere, forhandlere og beslutningstakere. Konflikthåndtering, med alle disse rollene er relasjonskompetanse som ledere behøver. Ledere skal fungere som garantister for at konfliktnivået holdes normalt, og skal sørge for at en destruktiv utvikling av konflikten ikke skaper dårlig arbeidsmiljø innad i organisasjonen eller hindrer effektivitet og produktivitet. Spurkeland (2021) mener at ledere burde bruke om lag 20% av konflikthåndteringen benyttes til å belyse konfliktforløpet, mens 80% burde brukes til å finne en håndterbar løsning (Spurkeland, 2021, s. 248).

2.2.9 Emosjonell modenhet

Mentalisering er en form for emosjonell kunnskap (Allen, 2006, referert i Spurkeland 2021) som gir mening til handlinger ut fra intensjoner og indre tilstander. Å se seg selv utenfra og se andre innenfra er en folkelig forklaring på denne teorien (Spurkeland, 2021, s. 263). Mentalisering er betydningsfull i all kommunikasjon og i relasjoner til andre. Mentalisering er også en intuitiv emosjonell respons som reaksjon på relasjonelle interaksjoner. Som mennesker tolker vi andre og lærer å se sammenhenger, kontekst og regulere egne følelser. Mentalisering er nært beslektet med empati, emosjonell intelligens og affektbevissthet. Ledere med manglende emosjonell basis taper grepet på ledelse. Lederskapet begrenser seg da til det juridiske og administrative. Spurkeland (2021) hevder at ledere behøver emosjonell basis for å beherske alle elementene innenfor ledelse. Han mener at emosjonell basis innebærer tillit, tiltro og en respekt som fører til at medarbeidere følger, lytter til og verdsetter personen bak tittelen. Spurkeland (2021) mener at mentalisering og emosjonell modenhet er svaret på hvorfor ledere lykkes i å lede andre mennesker. Gode ledere kjenner eget og andres følelsesregister, og vet hvilke strenger de kan spille på (Spurkeland, 2021). En av kjerneferdighetene en leder bør inneha er empati – evnen til å sette seg inn i andres situasjon. Spurkeland (2021) hevder at som et minimum burde enhver leder kunne ferdighetsdelen av empati. Med det menes at de kan spørre og undersøke hvordan et menneske har det. Lederen bør helst inneha en oppriktig interesse for de menneskene man leder, og denne interessen burde helst være like stor som interessen for økonomi, resultat eller lignende. Empatiske ferdigheter er de evner og ferdigheter man har som medmenneske. I hovedsak handler det om å spørre, lytte aktivt, utforske og bruke sansene. Alle relasjonelle erfaringer og situasjoner bidrar til videreutvikling av en persons emosjonelle intelligens (Spurkeland, 2021, s. 282).

Forskning viser at mennesker med stabile positive emosjoner presterer bedre enn mennesker med negative emosjoner (Staw & Barsade, referert i Spurkeland, 2021). De med positive emosjoner er mer aktive, utholdende og har et større engasjement i jobben. Dette fører til en rekke positive effekter for organisasjonen og for enkeltmennesket. De med positive emosjoner, legger også ned en større innsats i å utvikle seg selv, noe som igjen kan predikere større jobbsuksess. Sett fra et organisasjonsperspektiv hevder Spurkeland (2021) at ledere burde selekteres fra den gruppen mennesker som har positive emosjoner. En leders positive emosjoner vil kunne bidra til bedre innsats, høyere motivasjon, bedre arbeidsmiljø og større utholdenhet blant medarbeidere (Spurkeland, 2021, s. 284).

2.2.10 Prestasjonshjelp

Spurkeland (2021) hevder at mellommenneskelig støtte er et av de viktigste elementene i menneskets evne til å prestere. Prestasjonshjelp vises tydeligst hos ledere, trenere og lærere. Om de har denne evnen i seg, så skaper de daglig prestasjoner rundt seg. En forutsetning for å skape gode lagprestasjoner og høy lagkvalitet er at noen i laget innehar kompetanse av disse ferdighetene. De fleste mennesker som skal prestere på høyt nivå behøver prestasjonshjelpere rundt seg for å yte sitt beste. Prestasjonshjelp har en sterk emosjonell bestanddel i bunnen av ferdigheter og evnen. Spurkeland (2021) har delt prestasjonshjelp inn i to elementer. Det mentale samspillet, som anses å være passivt, men emosjonelt og moralsk. Og det aktive, som er kontret og emosjonell støtte. Ut fra disse to elementene har Spurkeland (2021) utviklet følgende definisjon på prestasjonshjelp: *Enhver personlig relasjonell påvirkning som får et annet menneske til å kjenne seg psykisk sterkere, mer kompetent og i stand til å ta i bruk det beste i seg selv* (Spurkeland, 2021, s. 308). I følge Spurkeland har prestasjonshjelp betydning for motivasjon, selvfølelse, pågangsmot og utholdenhet. Innenfor prestasjonshjelp har et annet individ hovedfokus. Prestasjonshjelperen må derfor rette minimal oppmerksomhet mot egne behov, og konsentrere sin oppmerksomhet mot den som skal prestere. Den tydeligste kvalifikasjonen for en prestasjonshjelper er derfor evne til uselvskhet, dernest evnen til å vise aktiv hjelpsomhet, herunder legge til rette og understøtte den eller de som skal prestere. Prestasjonshjelperens kompetanse fører til at andre vokser og kjenner seg flinkere i denne personens nærvær (Spurkeland, 2021).

2.2.11 Resultatorientering

Resultatorientering er den siste dimensjonen i hjulet. Spurkeland (2021) skriver at dimensjonen ikke er en relasjonskompetanse, men skal fungere som en kontrolldimensjon for de andre dimensjonene. Som leder skal man skape resultater. Relasjonskompetanse er en forutsetning for å mestre det. Undersøkelser gjennomført av Spurkeland (2021) viser tydelig at relasjonskompetanse hos ledere gir målbare resultater. Dette underbygges av Martinsen: (2005, referert i Spurkeland, 2021)

«Forskning på lederskap viser at ledere som bidrar til å skape og kommunisere visjoner, som inspirerer og som er opptatt av gode relasjoner til medarbeidere er de dyktigste sammenlignet med ledere som klassisk sett er «oppgaveorienterte» og styrer ved hjelp av tanken om «forutsigbar belønning for innsats».

Martinsen (2005) konkluderer:

«Disse resultatene betyr ikke at mål- og resultatorientering ikke er viktige, men det antydes faktisk at andre egenskaper og atferdsformer synes å være viktigere. Det hadde vært interessant om norsk næringsliv i større grad overførte slike forskningsfunn til den praktiske hverdag. Lærdommen er at å satse på de gode relasjoner, visjonsbygging og at verdier og faktisk atferd er i samsvar og rettet mot gjennomtenkte målsetninger (Martinsen, 2005, referert i Spurkeland, 2021).

En undersøkelse gjennomført av «Væksthus for ledelse» i 2005 søkte å finne ut hvilke egenskaper som kjennetegner ledere som lykkes. Den mest fremtredende kompetansen ble den de kalte «relationel forståelse», sammen med fire lignende ferdigheter som kan knyttes til relasjonell forståelse. Med bakgrunn i dette, samt egen forskning hevder Spurkeland at man med stor sikkerhet kan fastslå at dimensjonene i radarhjulet påvirker resultatoppnåelsen til en leder (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2021).

2.3 Oppsummering teori

Dette kapittelet har inneholdt oppgavens teoretiske basis. Dimensjonene innenfor relasjonskompetanse er fremstilt og Forsvarets grunnlagsdokumenter innenfor ledelse er gjort rede for. Følgende dimensjoner innenfor relasjonskompetanse vil benyttes i det videre arbeidet med oppgaven: menneskeinteresse, tillit, dialogferdigheter, tilbakemeldinger, relasjonsbygging, synlighet, utvikling/motivasjon, konflikthåndtering, emosjonell modenhet,

prestasjonshjelp og resultatorientering. Dimensjonene kreativitet og humor er ikke presentert og vil heller ikke inkluderes i det videre arbeidet, ettersom de ikke anses som relevante for problemstillingen. Neste kapittel vil ta for seg oppgavens metodiske tilnærming.

3. Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil vi redegjøre for metoden som er brukt i oppgaven for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Vi vil i kapittelet drøfte og begrunne det konkrete forskningsdesignet og metodevalget, samt evaluere validitetsmessige og reliabilitetsmessige problemstillinger knyttet til det valgte forskningsdesignet. Videre vil vi diskutere oppgavens metodiske kvalitet, vår rolle som forskere samt de til enhver tids gjeldende forskningsetiske prinsipper. Kapittelet avsluttes med en kritikk av metoden.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign skal beskrive en forskers fremgangsmåte eller tilnærming, fra utforming av problemstilling, datainnsamling og analyse til konklusjon (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 171). Oppgavens problemstilling er basert på teori om relasjonskompetanse, og en hypotese om at unge ledes relasjonskompetanse har opplevd positiv betydning på operativ yteevne. En slik tilnærming – «fra teori til empiri» - kan i så måte betegnes som deduktiv. I et deduktivt design er relasjonen mellom teori og empiri slik at man tar utgangspunkt i en teori og ved hjelp av data enten får bekreftet eller avkreftet den teorien (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 30).

Oppgaven tar utgangspunkt i relevant teori innenfor relasjonskompetanse og ut fra det prøver den å forstå informantenes perspektiver. På denne måten tester vi ut teorier og hypoteser ved hjelp av data. Underkapitlene som følger inneholder en beskrivelse av oppgavens forskningsdesign og metodiske tilnærming.

3.1.1 Kvalitativ metode

Innenfor den kvalitative retningen er forskeren interessert i å få mer detaljert og utfyllende informasjon og kunnskap om det fenomenet som undersøkes. Tilnærmingen er hensiktsmessig når man ønsker å *forstå* hvorfor mennesket tenker og handler som det gjør (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 23). I motsetning, benytter kvantitative studier gjerne mange enheter og er basert på innsamling og analyse av kvantitative data. Dataene foreligger ofte i form av tall eller andre mengdetemer, hvor hensikten er å utvikle representativ oversikt over generelle forhold eller teste hypoteser om årsakssammenhenger. Formålet med denne undersøkelsen er å prøve å forstå, utforske og forklare hvilken betydning relasjonskompetanse har for operativ evne, ikke søke representativitet gjennom en stor studie (Johannessen,

Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 52). En kvalitativ tilnærming ble derfor naturlig for å møte det formålet.

I vår undersøkelse ønsker vi å fremskaffe informantenes oppfatning og forståelse av fenomenet relasjonskompetanse, formidlet gjennom deres egne ord. Dette er i tråd med en kvalitativ tilnærming. Med en kvalitativ tilnærming vil de som undersøkes i stor grad definere hva som er den «riktige» forståelsen. Kvalitative undersøkelser har noen klare begrensninger når det gjelder å vurdere hvorvidt undersøkelsens hypotese eller teorier er holdbare i mer omfattende sammenhenger. Begrensningene henger sammen med at det undersøkes på mindre grupper eller mindre områder (Grønmo, 2016, s. 356). En vesentlig svakhet ved kvalitative data er dermed deres begrensede gyldighet og rekkevidde, først og fremst i rom. Kvalitative undersøkelser kan derfor sies å ha begrensninger når det gjelder å oppnå representativ oversikt over generelle forhold. Det kvalitative data tilgjengelig gir er grunnlag for å forstå prosesser, dynamiske forhold og samhandlingsmønstre (Grønmo, 2016, s. 357).

Vår undersøkelse tar utgangspunkt i et fenomenologisk forskningsdesign. Fenomenologisk metode benyttes for å forstå hvordan verden ble slik den er. I en fenomenologisk tilnærming søker forskeren å *utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med – og forståelse for – et fenomen* (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 170). Innenfor fenomenologien søker man å komme så tett på enkeltpersoners subjektive opplevelser som mulig, for å finne kjernen i menneskers levde erfaringer. Fenomenologiske studier søker å forstå hvordan individer skaper mening gjennom sine erfaringer, og hvordan disse erfaringene overføres til bevisstheten. Fenomenologi vil *fange opp fellestrekk i en levd opplevelse i en bestemt gruppe* (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 172). En fenomenologisk tilnærming egnet seg derfor godt i denne undersøkelsen, da den søker å forstå relasjonskompetanse gjennom unge lederes innsikt, erfaringer, meninger og perspektiver (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Hensikten er at deres erfaringer, meninger og kunnskaper om fenomenet kan skape forståelse og ny kunnskap omkring relasjonskompetansens betydning for unge offiserers opplevde evne til å løse oppdrag.

3.1.2 Tverrsnittsundersøkelse

Johannessen et al. (2021) skriver at en tverrsnittsundersøkelse bruker data fra et bestemt tidspunkt eller en avgrenset periode. Denne type undersøkelse gir et øyeblikksbilde av fenomenet man studerer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 260). Det kan være

hensiktsmessig å benytte tverrsnittstudie når populasjonen som studeres er relativt begrenset, eksempelvis unge ledere i Luftvern bataljon (Jacobsen, 2018, s. 108). En studie med denne type design bidrar til å vise et utvalg unge ledere i Luftvern bataljonen sine perspektiver og meninger på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført. Funnene må dermed også forstås som kontekstuelle, da de kun gir en beskrivelse av tilstanden på et gitt tidspunkt i en bestemt organisasjon (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021).

Fordelen med denne type undersøkelse er at det gir en presis fremstilling av en tilstand på et gitt tidspunkt eller en gitt periode (Jacobsen, 2018, s. 108). I følge Johannessen et al. (2021) egner en tverrsnittsundersøkelse seg godt når man har begrenset med tid og ressurser. Siden denne undersøkelsen har blitt gjennomført ved siden av en fulltidsjobb, ble en tverrsnittsundersøkelse et hensiktsmessig valg for denne studien.

En svakhet med tverrsnittsundersøkelser er at de i liten grad kan si noe om endringer til et fenomen over tid, siden data innhentes innenfor en veldig begrenset tidsperiode (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Undersøkelsen vil derfor kun forsøke å forstå fenomenet relasjonskompetanse hos unge ledere i Luftvern bataljonen, ved hjelp av respondentenes opplevelser, meninger, fortellinger og persepsjoner om temaet i et bestemt tidsrom. Undersøkelsen vil i så måte basere seg på respondentene vi prater med, relativt til deres erfaringsspenn med fenomenet.

I denne undersøkelsen ønsker vi å utforske den mulige sammenhengen mellom relasjonskompetanse hos unge ledere og operativ evne. Tverrsnittsundersøkelser kan gi informasjon om hvordan fenomener varierer på det aktuelle tidspunktet, men vil ikke være egnet til å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener. Man bør altså ikke bruke denne type undersøkelse for å avgjøre om ett fenomen påvirkes av ett eller flere andre fenomen. I følge Johannessen et al. (2021) kan det likevel være mulig å finne årsakssammenhenger ved hjelp av en tverrsnittsundersøkelse, og det er ikke uvanlig at tverrsnittsdata benyttes til å avdekke årsakssammenhenger (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021).

3.2 Datainnsamling, utvalg og dataanalyse

I alle undersøkelser må forskeren ta et valg om hvordan informasjon om virkeligheten skal samles inn. Dette valget må knyttes til hvilken type informasjon man ønsker (Skilbrei, 2021, s. 64). I følge Skilbrei (2021) er det svært vanlig i norsk samfunnsforskning å gjennomføre intervjustudier som består av individuelle intervju. Intervjuet kan hjelpe forskeren å forstå

verden fra informantens synspunkt. Kvalitative intervjuer egner seg når; *man ønsker detaljerte og grundige beskrivelser av informanters forståelser, følelser, oppfatninger, erfaringer, meninger, holdninger, og refleksjoner knyttet til et fenomen* (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 106). Kvalitativt intervju egnet seg godt for denne undersøkelsen da målet var å benytte unge ledes erfaring og refleksjoner rundt fenomenet relasjonskompetanse, for å finne ut hvilken betydning de mener det har for deres evne til å løse oppdrag.

I forkant av sitt intervju fikk informantene en gjennomgang av prosjektets formål, innholdet i intervjuet, samt informasjon om hva opplysningene skulle brukes til. Dette for å gi studien legitimitet og for å oppfylle våre plikter som forskere (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 115). Samtykkeskjema og informasjonsskriv ble gjennomgått og underskrevet. Her ble informantene informert om retten til innsyn, anonymitet, fortrolighet og frivillighet. De fikk opplyst at de til enhver tid kunne trekke seg fra undersøkelsen, både underveis i intervjuet og i etterkant av datainnsamlingen, og at kun vi som forskere ville ha tilgang til personidentifiserbare data. Informantene ble til sist forsikret om at vi skulle innfri våre forpliktelser med hensyn til fortrolighet, herunder at lagring og beskyttelse av datamaterialet ble ivaretatt av oss underveis i undersøkelsen, og at sletting av personopplysninger og innsamlet data etter undersøkelsens slutt ble gjort i henhold til personopplysningsloven (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 115).

Vi valgte et *semistrukturert* eller *delvis strukturert intervju*, basert på en intervjuguide i vår undersøkelse. Denne ble benyttet som holdepunkt i gjennomføringen av intervjuet. En semistrukturert intervjuguide var fordelaktig fordi det gav oss mulighet til å vurdere temaenes rekkefølge og formulere spørsmål ut fra intervjuets utvikling (Grønmo, 2016, s. 171). Denne måten å gjennomføre intervjuet på ga oss mulighet til å lytte til respondentens svar, tolke svarene, og stille oppfølgingsspørsmål basert på disse tolkningene. Dette ga oss som forskere mer utdypende og konkretiserte svar.

Ifølge Johannessen et al. (2021) er det hensiktsmessig å finne et sted for intervjuet hvor informanten føler seg så komfortabel som mulig. Samtlige informanter fikk derfor selv velge lokasjon for gjennomføring av intervjuet. Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på informantenes arbeidsplass uten forstyrrelser. Jacobsen (2018) argumenterer for at alle intervju ideelt sett burde tas opp, slik at de kan transkriberes ordrett i fra lydopptak i ettertid. For å sikre at vi fikk med oss alt innholdet i samtalene valgte vi derfor å dokumentere intervjuene ved bruk

av lydopptaker. Vi tok også intervjunotater underveis for å samle inntrykk, utsagn, non-verbal kommunikasjon eller uttalelser.

I kvalitative undersøkelser er hensikten ofte å få mest mulig kunnskap om fenomenet som studeres. Følgelig er spørsmålet om utvalg av informanter basert på hensiktsmessighet og ikke nødvendigvis representativitet. I denne undersøkelsen er det gjort det som kalles et strategisk utvalg. Utvelgelsen bygger ikke på tilfeldighetsprinsippet, men derimot på «*systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevant og mest interessante*» (Grønmo, 2016, s. 103). Strategisk utvelgelse skjer ved at forskeren først vurderer hvilken målgruppe som *må* delta for at nødvendige data skal samles inn, for deretter å velge ut målgruppen som *skal* delta i undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 59). I en fenomenologisk studie skal data samles fra personer som har *erfaringer med det fenomenet som skal studeres* (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Et kriterium for informantene i denne studien ble derfor at de hadde ledererfaring fra tropps- eller avdelingsnivå, samt erfaring med å løse oppdrag i Luftvern bataljonen. Ledere med både kort og lang erfaring ble intervjuet på grunn av et ønske om variasjon i erfaringsnivå. Informant 1, 4 og 5 er unge offiserer og informant 2 og 3 er erfarne offiserer. For å ivareta anonymitet vil det ikke bli gitt mer utfyllende informasjon om informantene.

I følge Johannessen et al. (2021) er det i en fenomenologisk studie i utgangspunktet ingen nedre grense på hvor mange informanter som kan delta. Det er imidlertid mer vanlig at fenomenologiske studier bygger på erfaringene til et mindre antall informanter. Alt mellom tre og femten informanter aksepteres. Siden denne undersøkelsen er gjennomført parallelt med en fulltidsjobb, var tidsaspektet en faktor. Vi prioriterte derfor å gjennomføre undersøkelsen med 5 informanter, fremfor å samle inn store mengder data gjennom mange intervjuer. Dette gav oss bedre tid til å bearbeide og analysere datamaterialet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 172). I rapporten vil informantene omtales som I1-I5.

Når man analyserer data i fenomenologisk metode er man interessert i det som kalles *meningsinnhold*. Man er opptatt av *innholdet* i datamaterialet, som for eksempel hva informantene forteller i et intervju. Forskeren *fortolker* datamaterialet og er ute etter den dypere *meningen* i enkeltpersoners erfaringer, og se den i den sammenhengen den forekommer innenfor (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Etter intervju og transkribering var fullført hadde vi et stort datamateriale som skulle analyseres ved hjelp av fenomenologisk

analyse. Kirsti Malterud (2017, referert i Johannessen et al. 2021) mener at en fenomenologisk analyse av meningsinnhold består av fire hovedfaser:

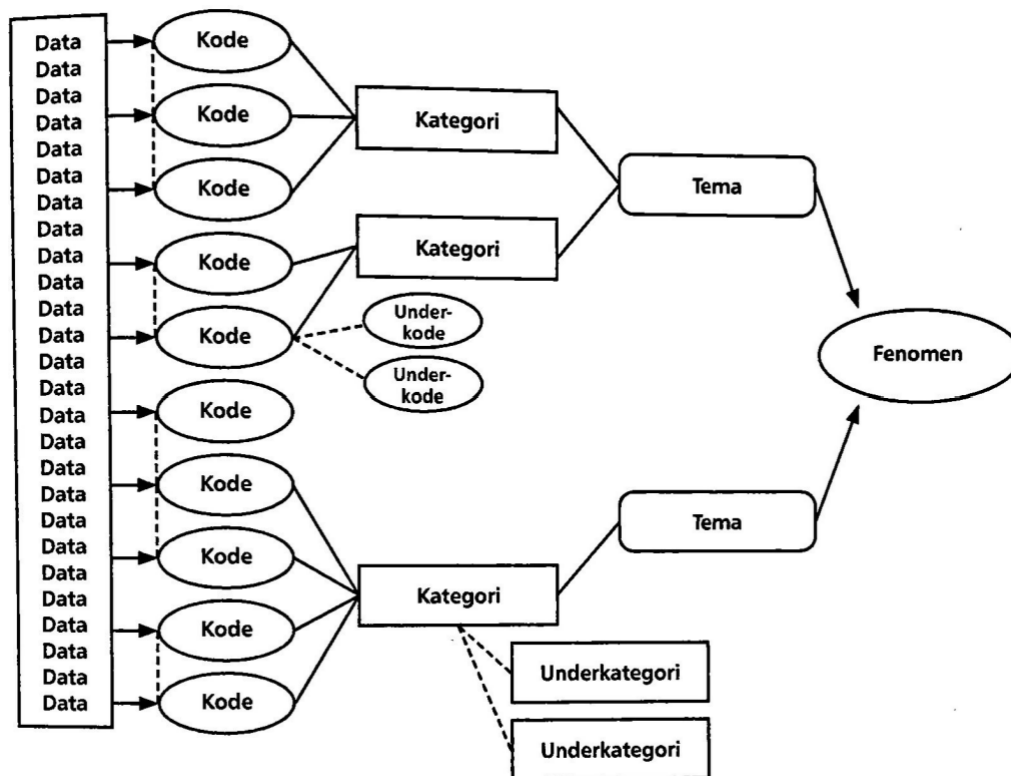
1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold – fra villnis til temaer
2. Meningsbærende enheter – fra temaer til koder
3. Kondensering – fra kode til mening
4. Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021).

Nedenfor vil de fire hovedfasene legges til grunn for å forklare hvordan vi har gått fram i vårt analysearbeid.

For å sikre oss oversikt, sammenheng og fullstendig forståelse for datamaterialet gikk vi innledningsvis grundig til verks for å sammenfatte meningsinnholdet i datamaterialet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Dette gjorde vi gjennom å lese gjennom materialet flere ganger, for å finne hovedtemaer i datamaterialet. For oss ga det mening å sortere materialet innenfor dimensjonene i relasjonskompetanse. Etter den første fasen gjensto et mye mindre datamateriale.

Vi gikk deretter systematisk til verks for å skille ut det som var relevant for problemstilling og forskningsspørsmål. Her begynte vi også kodeprosessen. Her brytes data ned, tolkes ut fra underliggende begreper, kategoriseres og skapes til en beskrivelse av fenomenet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 176). Vi gjorde en systematisk gjennomgang av datamaterialet og identifiserte sitater som gav kunnskap og informasjon om hovedtemaene som ble funnet i fase én. For å analysere store datamengder i kvalitativ forskning, er det mulig å bruke programvare som hjelper til med analysearbeidet. Disse programvarene kalles gjerne for datastøttet kvalitativ dataanalyse, eller Computer-aided Qualitative Data Analysis (CAQDAS) (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Programvarene baseres på en tverrsnittbasert datareduksjon og analyse. Programvaren kan brukes for å kode, analysere og fremstille kvalitativt forskningsmateriale. Vi valgte å benytte NVivo i vår undersøkelse. NVivo gjorde det mulig å kategorisere transkript fra intervju inn i mapper. På denne måten fikk vi vår egen database med kategorisert og systematisert datamateriale. Vi benyttet dimensjonene innenfor relasjonskompetanse for å kategorisere sitatene. Dette sørget for at vi lettere kunne finne frem i datamaterialet, samt få bedre oversikt over koder, underkoder og kategorier. Bruk av datastøttet kvalitativ dataanalyse bidrar også til å styrke validiteten til forskningen vår, da

analyseprosessen blir mer transparent. Samtidig tvinger det oss som forskere å være tydeligere og mer reflektert rundt hvordan prosessen skjer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 167).



Figur 4: Visuell fremstilling av koding- og kategoriseringsprosess av kvalitativt datamateriale (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 167).

I det neste steget skal datamaterialet kondenseres. Her er hensikten å trekke ut meningsinnholdet som finnes i de etablerte kodene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 179). Her trakk vi ut de tekstelementene vi hadde identifisert som meningsbærende, i forma av sitater fra informantene. Når det var gjennomført, satt vi igjen med et redusert datamateriale, som var inndelt i de ulike dimensjonene i relasjonskompetanse.

Til sist gjensto sammenfatning av datamaterialet. Her vurderte vi om det sammenfattede materialet var i tråd med det opprinnelige materialet vi hadde før vi startet kodingen. Et av målene var her å identifisere mønstre og sammenhenger i dataene som ikke umiddelbart var synlige, samt utforme mulige nye begreper og beskrivelser (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021, s. 181). Frem til nå hadde datamaterialet vært sortert inn i de ulike dimensjonene av relasjonskompetanse. Nå ble relevant innhold videre analysert og kategorisert opp imot

forskningsspørsmålene (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Disse sammenfattede funnene vil senere bli presentert i resultatkapittelet og vil videre legge grunnlaget for diskusjon opp mot teori om relasjonskompetanse.

3.3 Forskningsdesignets kvalitet

I dette underkapittelet vil vi evaluere kvaliteten på undersøkelsens forskningsdesign. Synliggjøring av og refleksjon rundt egen rolle som forsker i forskningsprosessen er et steg for å sikre forskningens kvalitet og troverdighet (Skilbrei, 2021). Her er det relevant å diskutere begrepene reliabilitet, validitet og overførbarhet. Underkapittelet inkluderer i tillegg en refleksjon rundt forskningsetiske prinsipper og vår rolle som forskere i egen organisasjon.

3.3.1 Refleksjon rundt egen rolle som forskere

Vår oppgave ble til gjennom vår felles overbevisning om at gode relasjoner har betydning for unge ledere sin evne til å løse oppdrag. Da vi ble introdusert til teori om relasjonsledelse og relasjonskompetanse oppsto interessen for å undersøke dette i en operativ kontekst i vår egen organisasjon.

Samfunnsforskning dreier seg i all hovedsak seg om å undersøke menneskers virkelighet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Det er derfor relevant å diskutere sammenhengen mellom virkelighet og data. Alle mennesker møter virkeligheten med sin egen forforståelse, erfaring og kunnskap, som vi ofte ubevisst bruker til å tolke verden rundt oss. Denne forforståelsen, erfaringen og kunnskapen vil man også som forsker ta med seg inn i forskningsprosjektet. Den vil kunne påvirke hvordan man som forsker innhenter, analyserer og tolker eget datamateriale (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Vår opplevelse er at det i Luftvern bataljonen på Ørland er et mangfoldig, godt arbeidsmiljø, med ledere som har et relasjonelt fokus i sitt lederskap, og at dette har en betydning for deres evne til å løse oppdrag. Man kan derfor hevde at vi har en forutinntatt holdning basert på egen kunnskap og erfaring i avdelingen. Som forskere har vi derfor måttet være bevisst på at våre data ikke er uavhengige av våre forhåndsoppfatninger, og at vi ikke aktivt lette etter data som bekreftet våre fordommer. Vår forforståelse kan i verste tilfelle ha gjort at vi søkte etter bekreftelse på våre antakelser eller forutinntatte holdninger, heller enn nøytralt å skildre informantenes erfaringer og opplevelser.

Det finnes en rekke strategier for å redusere sannsynligheten for at egen forforståelse og erfaringer i organisasjonen påvirker hvordan vi analyserer og tolker innsamlede data. Bekreftbarhet eller objektivitet er et av midlene som skal sikre at funnene er et resultat av

forskningen, og ikke av forskerens subjektive holdninger eller meninger (Jacobsen, 2018). Jacobsen (2018) hevder at den samlede kvaliteten på en studie er knyttet til forskerens evne til å reflektere over sammenhengen mellom sin rolle som forsker og de resultatene man skaper. Det innebærer at forskeren er redelig i sine metoder, at man har reflektert rundt sin forutinntatthet og er åpen og bevisst at egen forforståelse kan påvirke den kunnskapen som dannes (Jacobsen, 2018). Vi har derfor formulert åpent hvilke metoder vi har benyttet, reflektert rundt hvordan disse kan ha påvirket resultatene, og vært åpen og bevisst egen rolle som forskere i egen organisasjon. Bekreftbarhet kan best sikres gjennom å beskrive alle beslutninger og valg i hele forskningsprosessen. Dette har vi gjort gjennom å påpeke vår erfaring fra organisasjonen og kommentere eventuelle skjevheter, fordommer eller avvik. En slik kritisk gjennomgang skal sørge for at vi som forskere har gitt en sann representasjon av data (Jacobsen, 2018).

Jacobsen (2018) hevder at nærhet til det som studeres burde oppmuntres i kvalitative undersøkelsesopplegg fordi det har så mange fordeler. Likevel bør man være bevisst at det finnes både fordeler og ulemper med å studere en organisasjon man kjenner godt. Skilbrei (2021) hevder at i kvalitative forskningsprosjekter er forskeren et instrument. Det forskeren ser, hører, tenker og føler er en forutsetning for at kunnskap skal skapes, og at den ikke kan være uavhengig av forskerens egne erfaringer (Skilbrei, 2021). Det vil likevel være både en styrke og en svakhet å ha erfaring fra organisasjonen man studerer. Vår egen forforståelse har gitt oss fordelene med at vi raskt kan sette oss inn i hvordan informantene opplever en situasjon, fordi vi kan relatere til deres erfaring. En annen fordel med å studere egen organisasjon er at vi er godt kjent med de formelle og uformelle strukturene som finnes i organisasjonen. Vi kjenner også språket, terminologien og faguttrykkene godt. Dette gjør det enklere å tolke det informantene deler. Egen jobb som offiser i organisasjonen gir også noen unike inngangsverdier. Vi har eksempelvis kjennskap til organisasjonens oppdrag og vi har ferdigheter og kunnskap innenfor deres fagfelt både hva gjelder luftvern og ledelse. Alt i alt gir vår forforståelse flere fordeler. Man får lettere tilgang på informasjon og vi kan lettere vurdere kvaliteten på informasjonen, noe vi anser å være en styrke i denne sammenhengen.

Van Hecke (2007, referert i Jacobsen 2018) hevder at den største ulempen med å studere egen organisasjon er at man utvikler såkalte «blinde flekker». Når man er en del av en organisasjon så har man gjerne en forståelse for hvordan ting er og gjøres der. Man får derfor fort en forutinntatt holdning til hvordan ting *faktisk* er (Jacobsen, 2018). Det finnes flere eksempler på at det man registrerer, er det man som forsker forventer å se. Enkelte fenomen i

organisasjonen kan derfor forbli usett fordi vi er trent til å ikke se dem (Jacobsen, 2018). Vi har tilstrebet å tolke data på en åpen og ærlig måte, samtidig som vi har diskutert og reflektert over egen rolle som både medlem av organisasjonen og forsker.

Selv om vi har vært bevisst på at egen forforståelse kan påvirke forskningsresultatene, er det viktig å vurdere hvordan det endelige datamaterialet kan være preget av forskjellige feilkilder, både på grunn av vår forforståelse som forskere og på grunn informantenes fremstilling av deres virkelighet. Disse vurderingene er tatt i betraktning under analysen og tolkningen av analyseresultatene.

3.3.2 Validitet og reliabilitet

Det finnes ulike meninger om hvordan man best vurderer kvaliteten på kvalitative forskningsdesign. Johannessen et al. (2021) argumenterer for at begrepene pålitelighet, troverdighet og overførbarhet burde benyttes når kvaliteten på kvalitative forskningsdesign skal vurderes. Begrepene reliabilitet og validitet brukes vanligvis for å måle kvalitet i kvantitative undersøkelsesopplegg. Både Kvale og Brinkmann (2015, referert i Johannessen et al. 2021) hevder derimot at reliabilitet og validitet også kan benyttes for å evaluere kvaliteten på kvalitative undersøkelser. Uavhengig av hvilke begreper man velger bør undersøkelsen tilfredsstillende to krav: Den må være gyldig og relevant – valid. Og den må være pålitelig og troverdig – reliabel (Jacobsen, 2018, s. 16). I dette underkapittelet vil validitet, reliabilitet og overførbarhet brukes for å evaluere kvaliteten på forskningsdesignet.

I kvalitative undersøkelser dreier validitet seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte faktisk gir svar på det undersøkelsen har til hensikt å finne svar på (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Med andre ord, at det materialet man har, er relevant for den målsetningen undersøkelsen har (Skilbrei, 2021). Man skiller gjerne mellom intern og ekstern validitet, hvor den første dreier seg om hvorvidt metoden som er benyttet bidrar til å gi en virkelig avspeiling av det fenomenet vi studerer (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Ekstern gyldighet sier noe om kunnskapen som er skapt i studien er gyldig i andre sammenhenger, altså at den er overførbar (Skilbrei, 2021). Grønmo (2016) argumenterer for at den viktigste fremgangsmåten for å vurdere validitet er å sørge for å gjennomføre systematiske og kritiske drøftinger av undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og datamaterialet, gjennom å benytte den validitetsmetoden som er mest relevant for den aktuelle studien (Grønmo, 2016).

Analyseprogrammet NVivo kan sies å ha styrket validiteten på arbeidet vårt, fordi analyseprosessen blir mer transparent. Programmet har tvunget oss til å være tydeligere og mer reflekterte på hvordan prosessen gjennomføres. Også visualisering av datamaterialet ble enklere for oss som forskere. Dette bidro til enklere og mer systematisk håndtering av datamaterialet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021).

Reliabilitet sier noe om hvor pålitelige de innsamlede dataene er. Med andre ord, om undersøkelsen er til å stole på, og om den er gjennomført på en måte som vekker tillit. Reliabiliteten påvirkes blant annet av hvor nøyaktig forskeren har vært i innsamling av data, hvilke data som benyttes og hvordan dataene bearbeides (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Vi har tidligere diskutert vår rolle som forsker i egen organisasjon og vår forforståelse. Det anerkjennes at det finnes både positive og negative sider med å forske på egen organisasjon og at det kan være utfordrende å holde nødvendig kritisk avstand og forholde seg nøytral til det man studerer (Jacobsen, 2018).

Når man forsker på et fenomen ønsker man å få et så korrekt bilde av virkeligheten som mulig. Optimalt sett hadde man sett at det fantes et undersøkelsesopplegg som var helt resistent mot subjektive holdninger, meninger og påvirkninger. Et slikt undersøkelsesopplegg er derimot vanskelig å få til. Det er derfor opp til forskeren å sørge for at man selv har så liten effekt på det fenomenet man studerer som overhodet mulig. Feil eller skjevheter i analyse av datamaterialet hevdes å ha vesentlig betydning for undersøkelsens pålitelighet. Dette har vi derfor prøvd å demme opp for. Undersøkereffekt, eller i vårt tilfelle, intervju-effekt kan føre til at resultatene får det man kaller en slagside eller en skjevhet. Fenomenet intervju-effekt innebærer at den som intervjues, blir påvirket av den som gjennomfører intervjuet, enten gjennom kroppsspråk, hvordan man prater, eller måten man er kledd (Jacobsen, 2018). Dette fenomenet gjør seg også gjeldende for oss. Siden avdelingen også er vår arbeidsplass har vi eksisterende relasjoner til informantene vi har intervjuet. Hvordan vi har tilnærmet oss intervjusituasjonen har derfor vært viktig for oss. Vi har tilstrebet å være så åpne og ærlige som mulig om forskningsprosjektets hensikt og vår bakgrunn. Vi har etter beste evne forholdt oss nøytrale til informantenes betraktninger og vist interesse for deres meninger. På denne måten opplever vi at tillit har blitt etablert mellom oss og de vi har intervjuet. Med tillit kommer også en trygghet på at informantene har vært ærlige og redelige i sin fremstilling av virkeligheten og en gjensidig tillit til at vi forvalter vårt ansvar som forskere på en ordentlig måte. Vår semistrukturerte intervjuguide har også sørget for en form for likhet i alle intervjuene. Dette

valget ble tatt fordi vi ønsket å sette noen rammer for hvilken informasjon vi hadde behov for, uten å legge føringer for hvordan informantene egentlig opplever fenomenet. Lykkes man med dette kan man hevde at informasjonen er pålitelig og gyldig. Vi har vært på samme gradsnivå eller lavere enn alle vi har intervjuet, derfor er det nærliggende å tro at vår grad har hatt liten påvirkning på informantene. Vår antakelse er derfor at det ikke er en skjevhet av betydelig karakter i datamaterialet som skyldes intervju-effekt.

En annen metode for å styrke reliabiliteten til et undersøkelsesopplegg er å presentere konteksten undersøkelsen er gjennomført i. I neste kapittel gis det derfor en inngående beskrivelse av oppgavens kontekst for ytterligere å styrke oppgavens pålitelighet og for å skape forståelse for oppgavens opprinnelse og problemstillingens kontekst. Både kontekstbeskrivelse og nøyaktig beskrivelse av undersøkelsesdesignet kan bidra til å styrke det totale inntrykket til oppgaven, da resultatene gjøres etterprøvbare.

Grønmo (2016) hevder at reliabilitet i all hovedsak er knyttet til utvelgingen av informasjonstyper, sammen med systematisk og grundig gjennomføring av datainnsamling. I tillegg er god forankring i prinsippene for sannhetsforpliktelse og god utnyttelse av prinsippene for logisk drøfting viktig for et reliabelt forskningsopplegg (Grønmo, 2016). Vi har i avsnittene over lagt frem en ærlig og detaljert beskrivelse av hvordan vi har samlet inn, bearbeidet og analysert data. Forskningsdesignet er tydelig presentert, og valgene vi har gjort har blitt grundig diskutert og reflektert rundt, i den hensikt å sørge for et pålitelig resultat. En fenomenologisk undersøkelse basert på individuelle intervju blir av oss betraktet som en hensiktsmessig metode for et pålitelig eller reliabelt undersøkelsesopplegg.

Kvalitative undersøkelsesopplegg vil alltid kunne møte på generaliseringsproblemer knyttet til representativitet, siden man gjerne bare undersøker et fåtall informanter. Man vil som regel få et problem med den eksterne gyldigheten. Overførbarhet eller ekstern gyldighet sier noe om forskningsprosjektets resultater kan overføres til liknende fenomener (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Overførbarheten sier med andre ord om funnene i undersøkelsen vår kan generaliseres til andre enn de vi har undersøkt (Jacobsen, 2018). Kvalitative studiers styrke er på den andre siden teoretisk generalisering. Med dette menes å utforske eller avdekke fenomener eller avdekke spesielle forhold i et mindre utvalg. Denne undersøkelsen forsøker å forstå fenomenet relasjonskompetanse hos unge ledere i Luftvern bataljonen, ved hjelp av en håndfull informanters opplevelser, meninger og erfaringer om temaet i et bestemt tidsrom. Siden vi kun studerer et fåtall ledere i Luftvern bataljonen kan

populasjonen vi studerer sies å være relativt begrenset. Funnene må derfor også forstås som kontekstuelle, da de beskriver en tilstand på et gitt tidspunkt i en bestemt organisasjon. Det er derimot ikke usannsynlig at deler av våre funn kan være overførbare til andre områder. Eksempelvis militære avdelinger i en lignende kontekst. Det er derimot vanskelig å hevde at dette utvalget er representativt for en større populasjon av enheter. Det er heller ikke undersøkelsens hensikt.

3.3.3 Forskningsetiske forhold

Som forskere har vi et ansvar for å tenke grundig gjennom hvordan forskningen påvirker de som blir forsket på og hvordan forskningen kan oppfattes og bli brukt. Videre er vi pliktige til at undersøkelsen er i tråd med forskningsetiske prinsipper og retningslinjer. Retningslinjene kan konkretiseres i tre typer hensyn som forskere må tenke gjennom i planlegging og gjennomføring av undersøkelsen. Det første er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, den andre er forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og det tredje er forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021).

Vi har søkt og fått godkjenning til å gjennomføre forskningsprosjektet fra Sikt, kunnskapssektorens tjenesteleverandør, som er en sammenslåing av Norsk senter for forskningsdata (NSD), Uninett og Unit – direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning (se vedlegg 1). Vi har også fått tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret fra Forsvarets høyskole (se vedlegg 2). Til sist har sjef Luftvern bataljonen gitt sin tillatelse til å intervju ansatte i Luftvern bataljonen på Ørland (se vedlegg 3). Alle informanter har blitt orientert om undersøkelsen i informasjonsskrivet (se vedlegg 5) og har underskrevet samtykkeskjema.

3.4 Metodekritikk

Når man gjennomfører en undersøkelse må man som forsker gjøre en kritisk og klar refleksjon av metoden og forskningsdesignet man har valgt. Refleksjon rundt egen fremgangsmåte kan skape større forståelse for funnene og større oppmerksomhet for oppgavens forbedringspunkter (Jacobsen, 2018). Vårt valgte kvalitative forskningsdesign har noen iboende svakheter og begrensninger. En kjent svakhet i kvalitative undersøkelsesopplegg er at funnene ikke kan gi et allmenngyldig resultat på den måten et kvantitativt forskningsopplegg kan gjøre. For å gjøre opp for dette kunne vi gjort en metodekombinasjon. I en slik tilnærming kombinerer man typiske elementer fra de to forskningsretningene – det kvalitative og det kvantitative.

Argumenter for å kombinere de to metodene kan være for å søke bekreftelse av funn eller for å utfylle eller belyse temaet på ulike måter. Metodekombinasjon kan også benyttes for å hjelpe forskeren med å forstå svarene som er gitt, ved eksempelvis å gjennomføre intervju etter en spørreundersøkelse (Skilbrei, 2021). Dette kunne vi gjort for å få en bredere forståelse for fenomenet. Det kunne blitt enklere for oss å kartlegge bevissthet rundt dimensjonene i relasjonskompetanse, og vi kunne gjennomført det med et større utvalg offiserer i avdelingen for å skape større bredde i funnene våre. Vi har tidligere i kapitlet skrevet om generaliseringsproblemer i kvalitative forskningsopplegg. Med en spørreundersøkelse ville man fortsatt måtte se på undersøkelsen i den konteksten den er gjennomført i, men med et større utvalg. Videre kunne en slik spørreundersøkelse gitt funnene overførbarhet til andre operative avdelinger i Forsvaret.

Undersøkelsens forskningsdesign og metodiske valg er nå blitt presentert. Neste kapittel består av en kontekstualisering for å skape forståelse for oppgavens opprinnelse og bakteppe.

4. Kontekstualisering

Oppgavens forskning er rettet mot ledere i Forsvaret. Videre er fokuset snevret inn mot unge offiserer, det vil si krigsskoleutdannede ledere i Forsvaret. Krigsskoleutdanning er variert, med spesialiseringer innen ingeniørfag, logistikk, og diverse operative fagretninger. Vi har valgt å inkludere offiserer utdannet til Luftforsvarets avdelinger for luftvern. Felles for disse offiserene er at de er plassert direkte inn i en rolle der de har ansvaret for mennesker og operative målsettinger. For å forklare mer om deres ansvar ønsker vi å tydeliggjøre oppdraget til den aktuelle bataljonen som offiserene jobber for.

4.1 Operativ kontekst

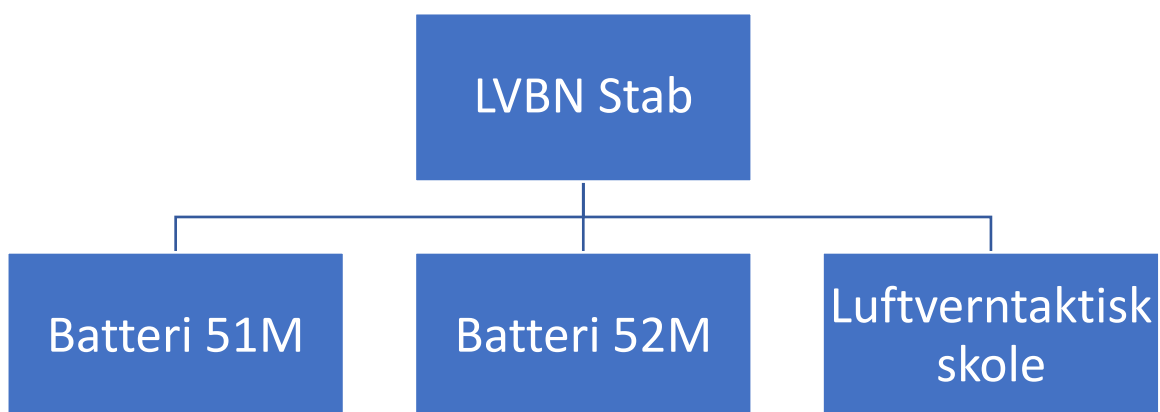
En luftvernavdeling har som oppgave å skyte ned trusler ført frem gjennom luften med systemer plassert på bakken. Det kan være fly, helikopter, droner eller missiler som forsøker å ramme det objektet luftvernavdelingen er satt til å passe på. Dette gjøres ved hjelp av radarer og kameraer som oppdager trusselen, og missilramper som kan engasjere missiler på en oppdaget trussel. Prosessen med å analysere og eventuelt engasjere en trussel gjøres i små høyteknologiske operasjonsrom som er plassert ute i området rundt det beskyttede objektet, sammen med radarene og missilene.

Luftvern bataljon Ørland (LVBN) er underlagt 132 Luftving, og består av fire elementer. Øverst ligger bataljonsstaben. Her finner vi bataljonssjef, med sin stab. Bataljonsstaben har det overordnede ansvaret for hele bataljonens drift. Dette innebærer planlegging, raffinering og videreformidling av oppdrag som tilfaller bataljonen. LVBN leverer en styrke til nasjonal beredskap, og en styrke til internasjonal beredskap. LVBN må derfor styrkeprodusere personell og materiell til disse beredskapene. Dette innebærer å legge til rette for utdanning, trening og øving av vernepliktig og ansatt personell, samtidig som man overser materielltilførsel og fortløpende status på materiellet.

Underlagt bataljonsstaben har LVBN en skoleavdeling. Denne kalles Luftverntaktisk skole (LVTS) og ivaretar to ansvar. Den ene delen av skolen jobber med utdanning og kursing av ansatte. Her lærer ansatte å utøve sin rolle i LVBN, enten det er som skytter på våpensystemet, eller som lagfører for ulike lagstyper som understøtter skytingen. Den andre delen av LVTS ivaretar standardisering og utvikling av prosedyrer, planverk og handlemåter som luftvernavdelinger skal forholde seg til. LVTS er dermed fagmyndighet for alle avdelinger som bedriver luftvern i Forsvaret.

De to siste delene av LVBN er de operative batteriene, batteri 51M og 52M. Batteriene er de to utøvende avdelingene som ivaretar selve luftvernopdraget. Det er de som meldes inn til de ulike beredskapene, og det er de som løser de gitte oppdragene. Batteriene er likt oppbygd, med hver sin sjef, batteristab og fire ulike tropper. Troppene er igjen delt opp i lag, som har hver sine roller i oppdragsløsningen. Noen tropper sørger for at radarene er plassert på riktig sted, mens andre sørger for at missilene er på plass. Lederne denne oppgaven fokuserer på er de som er satt til å lede troppene. De må med andre ord ivareta personalledelse av både vernepliktige og ansatte i sin tropp. I tillegg har de en rolle som skytter i en operasjonssentral, og må derfor lære seg det fagfeltet også.

LVBN er strukturert og organisert for å kunne drive styrkeproduksjon og samtidig løse oppdrag. Det betyr at mellom øvelser og oppdragsløsning består hverdagen i troppsrammen av, med leksjoner, vedlikehold av materiell og drilling av ferdigheter. Når avdelingen skal løse oppdrag, enten gjennom en øvelse eller en skarp operasjon, omorganiserer man batteriet til å gjøre nettopp dette. Lagene ledes fra batteristaben som sitter sentralt i en kommandoplass, og personellet fra troppsledelsen omprioriteres til å sitte som skytter i de små operasjonsrommene. Derfor snakker man om troppssjefsrollen som todelt mellom styrkeproduksjon og operasjoner, der troppssjefens lederansvar er tydeligere i styrkeproduksjon enn under operasjoner.



Figur 5 Organisering LVBN Ørland

4.2 Kompetansekontekst

Etter innføring av ny ordning for militært tilsatte (OMT) har samtlige offiserer i Forsvaret gjennomført krigsskoleutdanning. OMT ble innført i 2015, og skapte en ny struktur for ansatte i Forsvaret (Regjeringen, 2015). Den nye strukturen videreførte offiserskorpset, men endret utformingen til spesialistkorpset, også kalt underoffiserskorpset. Dette innebærer at Forsvaret i dag har lagt det overordnede ledelsesansvaret på de ulike nivåene på offiserene. Offiserer skal sette intensjon gjennom å beskrive mål og visjon, mens lederskapet utøvd av underoffiserer skal jobbe mot den satte intensjonen ved hjelp av fagkompetanse og praktisk operative ferdigheter (Forsvarets høyskole, 2020).

Kompetansenormen for unge offiserer i Luftvern bataljon er at de har gjennomført førstegangstjeneste, ikke nødvendigvis i luftvern bataljon, og deretter konkurrert seg til utdanningsplass ved Luftkrigsskolen. Enkelte offiserer har likevel arbeidserfaring fra operative avdelinger før krigsskoleutdanningen, enten som spesialist eller spesialistbefal. Utdanningen er uavhengig av forkunnskaper en treårig bachelorgrad i ledelse og militære studier, med mye fokus på praktiske læringsarenaer.

Etter endt utdanning er bataljonens intensjon at samtlige nyutdannede offiserer tiltrer i en troppssjefsstilling. Disse stillingene gir viktig systemforståelse og operasjonsinnsikt, samtidig som de innebærer reelle ledelsesansvar og utfordringer fra første arbeidsdag. Offiserene gjøres ansvarlig for ekte mennesker i form av profesjonelle ansatte, og tjenestegjørende vernepliktige. Som forklart i 1.3 Avgrensning er informantene valgt ut med et minimums erfaringskrav på ett år eller mer i stillingen som troppssjef.

4.3 Oppsummering kontekstualisering

Oppgavens informanter er krigsskoleutdannede offiserer som tjenestegjør ved Luftvern bataljon Ørland. Bataljonens oppdrag er å beskytte tildelte områder, mot trusler ført gjennom luften. Oppdraget løses gjennom styrkeproduksjon og øvelser i fredstid, og gjennom tildelte skarpe oppdrag i krise eller krig. Offiserene som er intervjuet i denne oppgaven har sin primære erfaring fra de to operative batteriene, og deres erfaringer, innsikt og refleksjoner er med utgangspunkt i dette. Neste kapittel vil ta for seg resultatene fra den intervjubaserte datainnsamlingen.

5. Resultater

I dette kapittelet undersøker vi resultatene fra datainnsamlingen. Som beskrevet i kapittel 3 er dataen samlet inn gjennom kvalitative intervjuer med offiserer i Luftvern bataljon Ørland. Dette kapittelet er strukturert i den hensikt å få oversikt over resultatene av disse intervjuene. Derfor presenteres relevante funn i sammenheng med det forskningsspørsmålet funnet er relevant for. Videre er resultatene inndelt i de 10 dimensjonene vi har valgt å utforske.

5.1 Forskningsspørsmål 1

I hvilken grad er unge offiserer bevisste på dimensjonene i relasjonskompetanse i sitt eget lederskap?

5.1.1 Menneskeinteresse

Gjennom intervjuene kan vi se eksempler på bevissthet rundt dimensjonen menneskeinteresse. I3 er detaljert i sin bevissthet rundt hvordan menneskeinteresse og relasjonsbygging henger sammen:

«Det er viktig å kjenne sine medarbeidere. Alle sammen trenger ikke å være kompiser eller venner på fritiden, men at man vet verdiene, vet hva som opptar den man har i sin organisasjon og vet hvordan holdninger de har og hvordan de jobber og sånne ting. Så relasjonsbygging er svært viktig.»

Sitatet viser bevissthet rundt hvordan det er viktig å kjenne sine medarbeidere, og hvilke ting man bør være oppmerksom på. Videre viser sitatet en bevissthet og forståelse rundt at relasjonsbygging er med på å legge til rette for dette. I4 er bevisst på å se helheten i andre mennesker:

«Da er vi på relasjonsbygging, altså det å bare se menneske i hele settingen i den uniformen her. Det er sykdom og det er brudd og det er huslån og det familieførøkelse og det hund og liksom det er utrolig mye greier som er liksom pakka inn i de klærne der da, og det må man se og ha litt interesse for, for det vil påvirke dem om det skjer noe hjemme, eller rundt omkring i verden, som de har en stor interesse av.»

Sitatet vitner om en sterk bevissthet rundt hvordan 24-timers-mennesket blir påvirket av alt som rører seg i livet, også utenfor arbeidsplassen.

5.1.2 Tillit

Tillit er en av dimensjonene som informantene er svært bevisste på. I3 legger for eksempel tillit til grunn for å sikre medbestemmelse og involvering fra sine undergitte.

«Hvis du ikke har tillit til dem du leder eller de ikke har tillit til deg, så vil det bli en A-lederskapsrolle vinkling på det, som bare blir at sjefen sitter bare og bestemmer ting uten at hen hører på dem under seg og de som blir ledet føler bare at de får tredd arbeidsoppgaver eller måter å gjøre ting på over hodet. Uten at det ligger noe tillit til hverandre der da. Så det er helt klart viktig i et lederskap. Å ha tillit både, ja opp og ned og på tvers i avdelingen eller lederskapet.»

I3 er opptatt av at ledere i avdelingen bør involvere sine undergitte til å rådføre seg med når det skal tas større avgjørelser. Får å få til dette mener informanten at tillit må ligge til grunn. Uten tillit til de man jobber med vil man ikke lytte til råd, og dermed ikke søke medbestemmelse når avgjørelser skal tas. Videre sier sitatet også at for personer uten tillit til egen leder, vil oppgavene oppleves å bli «tredd nedover hodet», som fremstår som en negativ vinkling på å motta oppgaver eller oppdrag. Informanten er med andre ord meget bevisst på hvilken rolle tillit som dimensjon spiller i vedkomnes eget lederskap.

I5 har også en interessant refleksjon rundt tillit i eget lederskap:

«I tillegg, med bakgrunn i den nye utdanningsordningen, så er det ikke gitt at jeg som en offiser eller andre offiserer har luftvern bakgrunn i fra før. Og dermed så er jo jeg troppssjef for en tropp som jeg ikke har så mye fagkunnskap til, og da må jeg ha tillit til at mine ansatte kan det faget de er utdannet innenfor.»

Informanten snakker om hvordan tillit må ta over der egen kompetanse kommer til kort. Som ung og uerfaren troppssjef vil man ofte lede personell med mer fagkompetanse innenfor luftvern enn det man har selv. Informanten identifiserer derfor et behov for å ha en slags blind tillit til fagkompetansen til de ansatte i egen tropp. Denne refleksjonen utviser også en høy grad av bevissthet rundt dimensjonen tillit.

5.1.3 Dialogferdigheter

Dialogferdigheter er en av dimensjonene i relasjonskompetanse som informantene utviser en varierende grad av bevissthet rundt. På spørsmål om dialogferdigheter svarer I1 følgende:

«[Jeg] tror nok det er viktig å ha en evne i noe grad, være bevisst hvordan man ordlegger seg og at man er bevisst hvordan man kan fremstå og ha et tankesett som er litt sånn ydmykt da»

Informanten snakker om bevissthet rundt hvordan man ordlegger seg, men går ikke videre på hvordan dialog bør fungere totalt sett. Det vitner likevel om en grad av bevissthet ved at vedkommende er oppmerksom på hvordan man selv skal fremstå i en dialog. I3 beskriver det som en egenskap man må kunne trekke frem ved behov, mer enn at det er en konstant faktor i lederskapet.

«Det er kanskje ikke det viktigste i det daglige, men så må du ha evnen da til å sette deg ned og ha de gode samtalene. Du må på en måte ha den her bryteren som du slår over en gang i blant.»

Her utvises det en bevissthet rundt dialogferdigheter som verktøy. Det beskrives som en bryter der man aktiverer de gode dialogferdighetene. Det vitner igjen om en større grad av bevissthet, ettersom man aktivt anvender det i lederskapet sitt. Begge sitatene vitner om direkte bevissthet rundt dialogferdigheter. Det er også eksempler på indirekte bevissthet. På spørsmål om hva informanten kjenner seg som godt lederskap svarer I5 følgende:

«Jeg tror det å stille krav i form av at man er tydelig på hva man forventer gjør at den ansatte vil alltid ha et konkret mål å strekke seg etter (...) men samtidig å stille krav, og være tydelig, Sånn at det er enkelt å forholde seg til.»

Informanten trekker selv frem tydelig budskapsformidling som en viktig egenskap i godt lederskap. På spørsmål om dialogferdigheter sier informanten at *«dialogferdigheter er jo det å kunne kommunisere hva man ønsker å oppnå, gi de ansatte bedre inngangsverdier til å jobbe med det»*. Så den indirekte bevisstheten rundt dialogferdigheter materialiserer seg også i direkte bevissthet når informanten gjøres oppmerksom på begrepet.

5.1.4 Tilbakemeldinger

Dimensjonen tilbakemeldinger er en dimensjon informantene utviser en høy grad av bevissthet rundt. For eksempel I1 sier følgende:

«Tilbakemeldinger ja. Det er jo helt ekstremt viktig. (...) Å kunne gi tilbakemelding i den hensikt å gjøre andre folk bedre og bli mer bevisst seg selv. Jeg tror det er helt

avgjørende å kunne, i en organisasjon som Forsvaret egentlig hvilken som helst organisasjon, å kunne gi ærlige og åpne tilbakemeldinger.»

Det er tydelig at informanten er godt kjent med tilbakemeldinger som verktøy innen ledelse. Informanten beskriver det også som viktig, både for seg selv i eget lederskap, men også for Forsvaret som organisasjon. I4 utviser også høy grad av bevissthet rundt tilbakemeldinger, men savner likevel litt fokus på det i avdelingen:

«Jeg har jo bitt meg merke i det at vi er dyktige på å gi tilbakemeldinger til opplegg. Ordre, øvelser og sånne type ting. Når det kommer til, kall det ordentlig gode tilbakemeldinger mellom individ, så er ikke vi spesielt gode på det, er inntrykket mitt. Og det er det henger sikkert sammen med den relasjonsbyggingen.»

Informanten kommer med en interessant observasjon. Vedkomnes opplevelse er at avdelingen er mest opptatt av å gi mer overordnede tilbakemeldinger, for eksempel om skriftlige produkter og aktiviteter som gjennomføres. Inntrykket til informanten er at avdelingen har et utviklingspotensial når det kommer til tilbakemeldinger på individ-nivå. Denne observasjonen vitner også om en høy grad av bevissthet rundt tilbakemeldinger som tematikk på arbeidsplassen.

5.1.5 Relasjonsbygging

Det er flere sitater som viser grad av bevissthet rundt relasjonsbygging. I2 sier for eksempel dette:

«Der det bygges gode relasjoner, så bygges det ofte ting som er bra da. Det er det jo svært gode muligheter for i en sånn avdeling som vi er. For det er veldig tett. Vi bor sammen, lever sammen, spiser sammen og sover sammen. Og deler oppturer og nedturer.»

Sitatet er inne på tematikk fra flere dimensjoner, men spesielt relasjonsbyggingen fremstår veldig bevisst. Informanten opplever en ren korrelasjon mellom å etablere gode relasjoner, og resultatene det gir.

I3 har også en eksplisitt bevissthet på relasjonsbygging:

«Det er jo viktig for alle ledernivå, mener jeg da, å skape en relasjon til den man leder. Fordi at desto bedre den relasjonen er, desto mer vet man hvordan hen tenker, desto større tillit er det innad og som leder kan en i større grad lene seg på de rådene man får da ifra den man har under seg.»

I3 er opptatt av at gode relasjoner fører til mer tillit, som igjen gjøre det tryggere å rådføre seg med de man er satt til å lede. Vissheten om dette forholdet mellom relasjoner, tillit og medbestemmelse er også et tegn på bevissthet rundt dimensjonen relasjonsbygging.

5.1.6 Utvikling og motivasjon

Informantene utviser stor grad av bevissthet rundt utvikling og motivasjon. For eksempel i dette sitatet fra I2:

«Det er ofte veldig, veldig bratt. Og når det er veldig bratt, så er det krevende og ofte liten grad av mestring. Og da er det fort gjort at det ikke er særlig artig. Det tror jeg har påvirkning på utviklingen rett og slett. Det hemmer utvikling da.»

I sitatet snakker informanten egentlig om hvor mye unge offiserer i avdelingen er nødt til å lære seg når de skal begynne å jobbe operativt. Informanten resonnerer rundt hvordan bratt læringskurve med lite mestringsfølelse vil oppleves som demotiverende. Videre vil dette fraværet av motivasjon kunne hemme utviklingen videre. Dette er en veldig realitetsorientert refleksjon rundt utvikling og motivasjon som viser en høy grad av bevissthet rundt tematikken. Informanten er også bevisst at det er et lederansvar å utvikle sine ansatte:

«Vi driver jo hele tiden og gir folk nye utfordringer, altså nye stillinger. Klatrer i et hierarki, flytter rundt i organisasjonen. Det gjør vi jo ofte i høy hastighet da. Jeg tror vi prøver å se hvor folk ligger hen i sin utvikling, se om de er klare for neste steg eller, kanskje ta mer tid. Jeg tenker også at vi klarer å se folk opp i mot motivasjonen deres der da. Hva folk er sultne på.»

Sitatet utviser bevissthet rundt at leder sitter med mye ansvar for å bidra til utvikling. Her gjøres det gjennom hvilke ansvar man gir til hvem, når organisasjonen skal settes på nytt. Også sammenhengen mellom utvikling og motivasjon kommer frem på en god måte. Informanten bruker motivasjonen til den enkelte til å matche dem opp mot riktig steg i egen utvikling. I4 føler tydelig på lederansvaret for utvikling i følgende sitat:

«Det jeg synes er vanskelig med utvikling og motivasjon. Det er at jeg klarer ikke å gi dem en tydelig vei framover fra på en måte. Det er enkelt med en spesialist. På en måte må du bare fortelle dem hva sin naturlige gang er. 'Det kurset her, det kurset her og så befalsskolen'. Og det gir en form for motivasjon, men med en gang man er på tredje året på lagfører, så er det sånn: 'Ja, hvor er veien videre på en måte?'.»

Her snakkes det mer om utfordringer knyttet til utvikling og motivasjon. Det vil være enkelt med unge ansatte fordi veien videre er ganske tydelig, men etter noen få år er det vanskelig for lederen å veilede fordi neste steg er mindre åpenbart. Informanten er bevisst på utvikling, motivasjon, sammenhengen mellom dem, og utfordringer knyttet til dem.

5.1.7 Synlighet

Synlighet er en av dimensjonene informantene er mindre bevisste på. I1 sier følgende på spørsmål om synlighet i eget lederskap: *«Men jeg har ikke noe, hverken ambisjoner, eller ikke noe behov for å være synlig gjennom mitt lederskap til andre enn dem det angår, hvis du skjønner.»* Informanten fremstår som bevisst på at synlighet i lederskap er en dimensjon, ettersom hen indirekte sier at hen vil være synlig for «dem det angår». Samtidig virker informanten å tolke synlighet til å være et ønske om å være synlig for andre i avdelingen, noe vedkommende ikke har selv. I2 har en litt annen refleksjon rundt synlighet:

«I og med at vi komprimerer organisasjonen i felt, så er ikke den der fysiske synligheten [til troppssjefen] i operasjoner, den er jo ikke der. Men en leder som ikke er synlig, er jo ikke en leder tenker jeg da. Selvfølgelig må lederen være synlig. Det må ikke være noe tvil om hvor myndigheten ligger i organisasjonen.»

Sitatet utviser en større bevissthet rundt synlighet som dimensjon i relasjonelt lederskap. Informanten trekker for eksempel frem at synlighet hos en leder er en selvfølge, og at det ikke skal herske tvil rundt hvor myndigheten, les lederansvaret, ligger i organisasjonen. Samtidig sier informanten at den fysiske synligheten ikke er tilstede i operasjoner. Dette er fordi troppssjefen som leder flyttes over i andre oppgaver i feltorganisasjonen til avdelingen.

I3 utviser en eksplisitt bevissthet rundt synlighet som både dimensjon i relasjonskompetanse, men også som verktøy i eget lederskap:

«Noen ledere liker å være svært synlig, ha en finger med i alt og ja, være med på en måte. Jeg tror jeg er veldig sånn personavhengig, så det er ikke nødvendigvis for min del at synlighet trenger å være superviktig, men jeg tror alle sammen må ha den bryteren til å bli synlig når det kreves. Alle sammen må ha en evne til å være en synlig og tydelig leder i de situasjonene der det kreves. Men det krever at du har evnen til å sette på synligheten og tydeligheten når det brenner som mest.»

Sitatet beskriver synlighet som en personavhengig kvalitet, men som alle ledere må kunne aktivere. Som informanten sier selv så faller dette mer naturlig for enkelte, men det hevdes videre at alle må kunne være synlige. Informanten går ikke i detalj på hvilke situasjoner det kreves i, utover at det er situasjonene der det «brenner som mest». Informanten utviser her en høy grad av bevissthet rundt synlighet som dimensjon i relasjonelt lederskap.

5.1.8 Konfliktåndtering

Informantene utviser mye bevissthet rundt tematikken konfliktåndtering. I3 beskriver for eksempel konfliktskyhet hos leder som en stein i skoen.

«Konfliktsky ledere er jo litt, det er på en måte den steinen i skoen da, for at da det er på en måte lederen sitt ansvar å rydde opp i konflikter, i hvert fall lederen sitt ansvar å sørge for at det blir gjort.»

Ved å ilegge lederen ansvaret for konfliktløsning utviser I3 en bevissthet rundt konfliktåndtering som dimensjon i relasjonskompetanse. Lederen må inneha kompetansen til å løse konflikter, enten selv eller gjennom andre. I4 reflekterer også rundt egen rolle når det oppstår en konflikt blant hen sine ansatte.

«Jeg kan godt gå inn og på en måte bistå i en sånn her type konflikt, i liten eller stor grad, men det der tror jeg det kanskje er vanskeligere for spesialistene og lagførerne å ta steget om å be om den her konfliktåndteringen, fordi at de er så tett da. (...) Det virker som at ønsket er der for å på en måte få synliggjort at her er det noe som egentlig bør tas tak i, men det er sårt og vanskelig å måtte bryte opp den idyllen i den gruppa.»

Bevisstheten rundt eget ansvar i konfliktåndtering er synlig i dette sitatet. Videre er det også en refleksjon om at de tette relasjonene i avdelingen kan gjøre det vanskeligere for de involverte partene å melde ifra om konflikten. Det virker å innebære et større ansvar hos leder for å ikke bare håndtere konflikter, men også oppdage dem.

5.1.9 Emosjonell modenhet

De to informantene med lederansvar for unge offiserer, I2 og I3, hevder begge at unge offiserer i Luftvern bataljon opplever en rask utvikling av egen emosjonell modenhet.

«En god del gode ledere blir veldig fort voksen her da. Så det kan være unge ledere som plutselig får ansvar for, og håndterer medarbeidere eller undergitte. Kollegaer i kriser.»

Livskriser. Jeg tror den emosjonelle modenheten kommer ganske fort. Jeg tror at vi speeder opp den da.» I2

«Jeg tror du i mye større grad blir utsatt for situasjoner der du må ta stilling til ting som du nødvendigvis ikke hadde måttet ellers. Ja, i og med at du leder så mange som du gjør, og at det er så høyt tempo som det er, så vil det nok bli flere oppgaver som treffer bordet ditt som gjør at det er viktigere enn enkelte annet organisasjoner.» I3

Dette understøttes av de andre informantenes egne refleksjoner, ettersom det er flere eksempler på at informantene beskriver økt emosjonell modenhet over tid i eget lederskap. I1 sier følgende:

«Jo gamlere jeg blir jo mer kjenner jeg meg igjen i problemstillingen og situasjoner som dem under meg har vært i, og da er det lettere for meg å kjenne meg igjen og dermed å fatte, kanskje veloverveide beslutninger da. Det er jo påstand ifra min side, men jeg tror nå at min evne til å lede på det relasjonelle har blitt bedre jo eldre jeg har blitt.»

Også I4 beskriver en lignende utvikling:

For min del, så synes jeg det er enklere å hjelpe og rådgi og utvikle de ansatte også på bakgrunn av mine egne erfaringer eller historier man hører og tar med seg. Man skal ikke undervurdere den livserfaringen også. Man er jo en annen plass når man er 20, enn når man er 30.

Bevisstheten rundt emosjonell modning vitner også om generell bevissthet rundt egen emosjonell modenhet.

5.1.10 Prestasjonshjelp

Informantene utviser en grad av bevissthet rundt prestasjonshjelp ved flere anledninger. I1 sier for eksempel:

«Som leder, så legger man jo ofte rammene da for andres prestasjon, og der mener jeg at man som leder gjennom å ha erfaringer og sånt, så kan man gi rammer som gir grunnlag for suksess, da. (...) Så hvis man gir gode rammebetingelser og ønsket måloppnåelse. Så har man jo situasjonsbasert lederskap. Og tiltro da. Tillit til at folk kan jobben sin. Folk lærer jobben sin og folk ønsker seg som regel å gjøre det veldig veldig godt.»

I sitatet tillegger informanten lederen et ansvar for å skape rammene som gir grunnlag for andres prestasjon. Informanten trekker også inn tillit og et positivt menneskesyn. Det er lett å se for seg at den som hjelpes her vil føle på en emosjonell støtte når informanten kommuniserer tillit såpass tydelig. Informanten bruker likevel ikke begrepet prestasjonshjelp. Sitatet er et svar på noe annet. På spørsmål om prestasjonshjelp svarer informanten følgende:

«Jeg har ikke noe kjennskap til det begrepet. Det jeg kan tenke meg er at det ligger i det å hjelpe andre til å prestere. (...) Kan ikke si at det har vært viktig for meg akkurat det begrepet prestasjonshjelp, men det går jo inn under tillit da. Tillit og la andre folk få prøve og feile. Feiler du i Norge i fredstid er det ikke farlig, og det har vi råd til.»

Informanten forteller at begrepet prestasjonshjelp er ukjent for hen. Likevel har vedkommende utvist en implisitt bevissthet rundt dimensjonen gjennom sitt fokus på det og sin forståelse av det. I2 kommer med et lignende sitat:

«Prestasjonshjelp, det har jeg ikke noe særlig forhold til. (...) Selv om ikke jeg har sett det ordet før, prestasjonshjelp. I operasjonssøyla, så er det jo det med å jobbe i nettverk. Da er jo det grunnleggende, tenker jeg. Foreslå løsninger for hverandre – ikke problemer. Få til ting på veldig kort tid. Du vil finne igjen spor av det i tilbakemelding/debriefkulturen. Erfaringshåndteringskulturen der.»

Informanten sier også rett ut at hen ikke har noe forhold til begrepet, men kan raskt se for seg hva det er og hvor hen tror man vil finne spor av det i avdelingen sin. Det er også her en implisitt bevissthet rundt begrepet, men når det sies eksplisitt blir informanten mer usikker. Dette virker å være gjennomgående hos informantene. De kjenner dynamikken, og kjenner på ansvaret for å få sine til å prestere, men de har liten eksplisitt bevissthet rundt dimensjonen prestasjonshjelp som en avgrenset dimensjon i relasjonsledelse.

5.2 Forskningsspørsmål 2

Hvordan kommer relasjonskompetanse til uttrykk gjennom offiserenes egne betraktninger?

5.2.1 Menneskeinteresse

Menneskeinteressen til informantene kommer til uttrykk på flere måter. I1 kommer med følgende sitat på spørsmål om sammenheng mellom relasjonskompetanse og måloppnåelse i egen avdeling:

«Godt lederskap for meg; Det er jo å innse det at det er folk som ledes. Det er folk som leder. (...) Folk har 1000 problemer. Folk er glad for forskjellige ting. (...) Det skader jo aldri å kjenne folk du skal jobbe med så lenge man har den evnen.»

Informanten legger en menneskeinteresse som en grunnforutsetning for godt lederskap. Menneskeinteressen kommer til uttrykk gjennom forståelse for andre mennesker og deres motiver og intensjoner. Man kan også tolke et aktivt engasjement ut fra sitatet, ettersom det foreligger en forståelse for at «folk har 1000 problemer». I dette ligger det en interesse for helheten i kollegaenes følelsesliv. Et annet sitat fra samme informant som også er interessant i denne konteksten er dette:

«Det er fine folk, ofte ekstremt fine folk, man leder og sånt, og jeg prøver så godt jeg kan å møte mennesker med et åpent og ydmykt sinn og bare: OK – du har et helt annet perspektiv enn meg og det er greit.»

Menneskeinteressen kommer også her til uttrykk gjennom forståelse for andre, men denne gangen en forståelse for deres perspektiv. Informanten har også respekt for at den andre personen har et helt annet perspektiv enn seg selv. Forståelsen og respekten vitner om relasjonell intelligens.

I5 har også et sitat der menneskeinteressen kommer tydelig til uttrykk.

«Folk liker å bli sett. Folk liker å snakke om seg selv og det det genererer en helt annen relasjon da, mellom en leder og en underordnet. (...) Så det å, ja vise interesse for alle de individene som du jobber med. Det tror jeg gagnar fellesskapet i større grad enn det man kanskje er klar over.»

Menneskeinteressen kommer tydelig til uttrykk gjennom eksplisitt beskrivelse av informantens refleksjoner rundt egen interesse for sine ansatte. Sitatet vitner om både positiv nysgjerrighet og aktivt engasjement hos informanten, gjennom å vise interesse for kollegaene sine. I tillegg ligger det en sosial intelligens i å ha forstått at folk liker å bli sett, og liker å snakke om seg selv.

5.2.2 Tillit

Tillit kommer til uttrykk på flere måter gjennom intervjuene. I5 siteres for eksempel på følgende:

«Jeg opplever at tillitsforholdet fra de ansatte opp til troppsledelsen er bra, det er veldig sånn fritt spillerom, veldig lav terskel for komme og ta opp ting: bekymringer,

vernepliktig oppfølging, osv. Også har vi funnet en god dynamikk da, der det er tydelig hva som treffer toppssjef sine arbeidsoppgaver og hva som treffer NK sine arbeidsoppgaver.»

I sitatet kommer tilliten til uttrykk gjennom det som beskrives som 'fritt spillerom' og 'lav terskel' for å ta opp bekymringer og lignende. Å etablere en kultur i avdelingen der det er lavterskel å oppsøke sjefens kontor for å få kommet med sine synspunkt og behov krever tillit i relasjonen. Det samme gjelder om man skal oppnå et arbeidsmiljø der ansatte får frie tøyler til å løse oppgavene sine selvstendig. Disse frie tøylene beskrives også av I1:

«Man kan ikke som leder gå og trådstyre alle andre, og det bør man heller ikke, for det undergraver eget lederskap, ikke sant? Og det underbygger så mye da, så bare ha en intensjon: 'Det her skal vi oppnå i år. Vi skal gjennomføre sånn og sånn aktivitet. Jeg har tillit til at vi løser det her på en hensiktsmessig og god måte.' Også må man jo ha tillit da til at folk har lyst til å gjøre en god jobb.»

Informanten snakker om hvordan hen ikke ønsker å trådstyre sine undergitte. Alternativet informanten foretrekker er å gi en intensjon, en beskrivelse av ønsket slutttilstand, og heller la de ansatte jobbe fritt og selvstendig mot det samme målet. Tilliten kommer også her til uttrykk gjennom de frie tøylene lederskapet legger opp til.

5.2.3 Dialogferdigheter

En måte dialogferdigheter kommer til uttrykk på i intervjuene er når informantene snakker om «den gode samtalen». Dette virker å være et etablert begrep som beskriver samtaler av større alvorlighetsgrad, eller når en medarbeider må ivaretas i større grad enn ved dagligdagse samtaler. Det betegnes som alvorstyngede samtaler, der lederen må være mer påskrudd enn i vanlig dagligtale. I3 nevner den gode samtalen som en arena som krever at lederen «slår på en bryter» for å aktivere gode dialogferdigheter.

«(...) så må du ha evnen da til å sette deg ned og ha de gode samtalene. Du må på en måte ha den her bryteren som du slår over en gang i blant.»

I4 nevner det samme begrepet i forbindelse med relasjonsbygging:

«Det er kanskje vanskelig å finne tid til de gode samtalene da ikke bare den (...) kaffepraten, men hvis man bare har 5 minutter så har man jo bare 5 minutter (...), men kanskje sitter man et kvarter, så begynner det og så kommer det mer naturlig.»

Selv om sitatet omhandler utfordringer knyttet til å finne tid til de gode samtalene, kan vi lese en forståelse av disse samtalene som en egen lederarena. I4 snakker om å gi «den gode samtalen» plass i eget lederskap. La det som starter som en enkel samtale utvikle seg til å bli en mer omfattende samtale. Her kommer dialogferdigheter til uttrykk gjennom håndteringen av «den gode samtalen».

5.2.4 Tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger er en av dimensjonene som kommer forholdsvis direkte til uttrykk gjennom begrepsbruken til informantene. Tilbakemeldinger og tilbakemeldingskultur fremstår som etablerte begreper i avdelingen. Tematikken ble uoppfordret diskutert med teorirelevant terminologi, under gjennomføringen av intervjuene. I1 sier for eksempel følgende på spørsmål om egen relasjonskompetanse:

«Og så er jo kulturen for tilbakemeldinger og direkte tilbakemeldinger i Forsvaret sånn at jeg tror jeg kan stole på antagelsen min da, at jeg tror faktisk på at jeg har god relasjonell kompetanse i fravær av å ha hørt noe annet rett og slett da.»

Informanten opplever egen relasjonskompetanse som god, ettersom vedkommende ikke har mottatt konstruktive tilbakemeldinger på området i sin karriere. Tilbakemeldingskulturen ligger så sterkt til grunn at informanten har en forventning om å bli gjort oppmerksom på det, dersom relasjonskompetansen ikke er god nok. I4 bruker også terminologi fra tilbakemeldinger som dimensjon i relasjonskompetanse når vedkommende skal beskrive en god leder:

«Det å vite liksom hvem sjefen min er og vite at det jeg gjør har en betydning og en interesse for vedkommende. Og også for å på en måte vite at det man gjør er på en måte riktig da, at man er på skiva, så får du litt sanne tilbakemeldinger underveis.»

Her snakker informanten egentlig om hva hen opplever som godt lederskap. Likevel dukker tilbakemeldinger opp som et verktøy for å få bekreftelse på at jobben man gjør blir sett og at den gjøres på en god måte. Tilbakemeldinger som dimensjon kommer altså også her til uttrykk gjennom en konkret bruk av begrepene vi kjenner igjen fra teorien.

5.2.5 Relasjonsbygging

Relasjonsbygging som dimensjon er lett å lese fra sitatene gjennom et gjentagende ønske om å ha gode tillitsfulle relasjoner rundt seg. I3 sier følgende:

«Jeg synes det går mye på det samme som på tillit at det er viktig å kjenne sine medarbeidere. (...) Alle sammen trenger ikke å være kompiser eller venner på fritiden, men at man vet verdiene, vet hva som opptar den man har i sin organisasjon og vet hvordan holdninger de har og hvordan de jobber og sånne ting. Så relasjonsbygging er svært viktig.»

Informanten knytter tillit og relasjonsbygging tett sammen. Av sitatet kan vi si at relasjonsbygging som dimensjon i lederskapet, kommer til uttrykk gjennom en erkjennelse av at denne tilliten er viktig å oppnå. I3 sier også følgende:

«Noen er jo veldig interessert i mennesker, og noen er jo ikke så interessert, men har evnen til å sette seg inn i hvordan andre folk har det. Vise interesse for hva som plager dem eller for hva som opptar dem i hverdagen, og bare den '2-minuttern' med hva de på en måte har bedrevet helgen sin med og sånne ting. Det mener jeg er helt sånn basic for å bygge den her relasjonen og for å bygge tillit, som jeg mener kjennetegner en god leder da.»

Informanten knytter relasjonsbygging og tillitsbygging direkte opp mot å være en god leder. Dimensjonen relasjonsbygging kan derfor sies å komme eksplisitt til uttrykk gjennom søken etter gode tillitsrelasjoner. I4 har en annen spennende refleksjon:

«Til syvende og sist, så tror jeg det handler om å bare involvere seg i de ansatte, altså kanskje primært for å skape utvikling, for du trenger ikke å kjenne noen for å be dem om å gjøre en oppgave. Sånn; jeg vil du skal, nå skal du fikse den leksjonen. Men hvis vi skal begynne å snakke et sånn 1-6 års perspektiv på hvor er du om 6 år? Da må jeg jo kjenne vedkommende. Hva er det som rører seg? Hva er målene dine? (...) Med en gang man er inne på det der, da er det liksom ikke bare styring lenger i mitt hode da, og man prøver å hjelpe dem til å nå et mål.»

Sitatet viser at I4 knytter relasjonsbygging opp mot å skape utvikling. Utvikling står som en egen dimensjon i relasjonskompetanse, men blir også relevant i skillet mellom styring og ledelse. Informanten mener at relasjonsbygging ikke er viktig for å få til styring, men blir avgjørende om man skal kunne drive med utvikling. Her kommer dimensjonen relasjonsbygging til uttrykk gjennom et ønske om å bli kjent med personen man veileder mot et mål. I4 har også et annet sitat som er relevant for å se på hvordan relasjonsbygging kommer til uttrykk.

«At de også vet at det er rom, at vi kjenner hverandre så godt at dem kan komme inn og prate med meg. Hvis det er noe jeg gjør eller jeg ikke har tenkt på eller et eller annet, så må det på en måte være på plass til det da, for det det vill jo spille oss gode begge to.»

Her kommer relasjonsbygging til uttrykk gjennom at informanten beskriver relasjoner i tillitsfasen. Her har man nådd det punktet informantene tidligere har ytret ønske om å oppnå. Det snakkes om å kjenne hverandre så godt at man bare kan dukke opp uanmeldt og ta opp hva som helst. Relasjonsbygging kommer også til uttrykk helt eksplisitt, som her fra intervjuet med I5:

«Man kan si at det blir ikke satt av sånn ekstremt mye tid i daglig tjeneste til relasjonsbygging. Første som møtte meg når jeg ble ansatt her, var jo en rekruttskole. Det var jo null tid til å samle ansatte og bli kjent, eller ha en forventningsavklaring. Men etter hvert som troppene ble satt og tempoet på en måte stabiliserte seg litt, så er det noe vi prøver å lage mest mulig tid til i hverdagen.»

Informanten snakker eksplisitt om relasjonsbygging i hverdagen, og om hvordan det er noe de prøver å skape rom for selv om tempoet i avdelingen kan komme i veien. Her kommer relasjonsbygging som dimensjon åpenbart til uttrykk. Relasjonsbygging kan derfor sies å være et etablert begrep i avdelingen.

5.2.6 Utvikling og motivasjon

Utvikling og motivasjon som dimensjon kommer til uttrykk gjennom informantenes begrepsbruk. Både utvikling og motivasjon er uttrykk som brukes i selvstendig av informantene, også på spørsmål som omhandler andre ting. I2 sier for eksempel:

«Et godt utgangspunkt for videre utvikling tror jeg fort blir opplevd som et krav da. Det er jo selvfølgelig et krav for å mestre jobben, og for å ha positiv utvikling i organisasjonen for så vidt.»

«Motivasjon er jo ferskvare det og da, så da kan du jo være heldig å ha folk som er motivert. Eller så kan du bygge opp den og jobbe videre med det. Motivasjon er ofte litt skjørt da. Men grunnmotivasjon og holdninger ligger ofte til grunn.»

Sitatene er fra ulike steder i intervjuet, og ingen av dem er svar på spørsmål om utvikling og motivasjon som dimensjon. Informanten bruker begge uttrykkene, og trekker inn dimensjonen,

i tilsvar til andre spørsmål. Her kommer dimensjonen til uttrykk gjennom informantens bevissthet rundt tematikken fra før. Utvikling og motivasjon er tilsynelatende en velkjent faktor i relasjonelt lederskap for informantene. I5 sier følgende:

«Hvis man altså enten venter for lenge eller sender noen for tidlig på kurs som skal gi en utvikling i jobben, så kan jo det ha en hemmende effekt i form av at man blir demotivert hvis man blir holdt igjen for lenge, eller at man ikke opplever mestring dersom man blir sendt for tidlig. Så jeg opplever at lederskap og tett oppfølging i jobben er veldig viktig da for å få, ja kjenne på mestring i det man driver med.»

Informanten lar også utvikling og motivasjon komme til uttrykk gjennom sin begrepsbruk i sitatet. Informanten snakker om mestring, utvikling og faren for å bli demotivert i fravær av disse følelsene. Utvikling og motivasjon fremstår som en dimensjon informantene har et tett forhold til, og uttrykket blir derfor i form av relevant begrepsbruk.

5.2.7 Synlighet

Synlighet kommer til uttrykk gjennom flere av betraktningene til informantene. Spesielt tydelighet knyttes tett opp mot synlighet i sitatene til informantene. Som vist tidligere sier I3 følgende:

«Noen ledere liker å være svært synlig, ha en finger med i alt og ja, være med på en måte. Jeg tror jeg er veldig sånn personavhengig, så det er ikke nødvendigvis for min del at synlighet trenger å være superviktig, men jeg tror alle sammen må ha den bryteren til å bli synlig når det kreves. Alle sammen må ha en evne til å være en synlig og tydelig leder i de situasjonene der det kreves. Men det krever at du har evnen til å sette på synligheten og tydeligheten når det brenner som mest.»

Sitatet utviser ikke bare en bevissthet rundt dimensjonen synlighet, men knytter det også tett opp mot tydelighet. Man kan se for seg hvordan informantene mener at en leder bruker tydelighet som verktøy for å være synlig i situasjoner der det er høy grad av stress og kaos. Synlighet kommer derfor til uttrykk som et resultat av tydelighet. Synlighet og tydelighet anvendes også av informantene som et konkret verktøy for lederen i situasjoner som krever det, uavhengig av om dette er noe som faller en naturlig eller ikke. I5 snakker om den samme tydeligheten:

«Det jeg vil beskrive som en god leder for meg, er jo en leder som er konkret. Det er veldig sånn lett å tyde budskapet til lederen din, altså vedkommende er bestemt og

tydelig i sine krav og sin målsetning, men samtidig som lederen evner å se sine undergitte, overordnede, sideordnede. Og innehar en troverdighet i det hen prøver å formidle, altså integritet i eget lederskap.»

I denne beskrivelsen av en god leder kommer synlighet til uttrykk gjennom den samme tydeligheten som I3 snakket om. Lett-tydelig budskap og bestemt i krav og målsetning.

5.2.8 Konfliktåndtering

Konfliktåndtering kommer primært til uttrykk gjennom informantenes beskrivelser av hvordan det er å håndtere konflikter. Tematikken tas opp uten særlige forsøk på å omformulere den eller pakke den inn. Det er ubehagelig tematikk, men felles for informantene er at de tørr å beskrive den rått og ærlig. I5 sier det rett ut:

«Det å håndtere en konflikt det er ikke alltid like enkelt. Det vil alltid være en part som kanskje føler seg urettferdig behandlet, eller at den enkeltes behov ikke er ivaretatt.»

Denne voksne ærligheten rundt konflikters eksistens kommer også direkte til uttrykk gjennom et sitat fra I1:

«Når vi leder folk og mennesker, kollegaer, spesielt nære kollegaer, og så vil det jo være vil alltid være noe grad av konflikt.»

Konfliktåndtering kommer her også til uttrykk gjennom en ærlig erkjennelse av at konflikter er en del av hverdagen som leder i en operativ avdeling. Det er også synlig at konfliktåndtering er et etablert begrep i avdelingen, ettersom informantene komfortabelt bruker begrepene konflikt og konfliktåndtering.

5.2.9 Emosjonell modenhet

I3 beskriver i praksis mentalisering når vedkommende skal eksemplifisere hvorfor emosjonell modenhet er viktig i rollen som ung offiser:

«Et eksempel er jo at man klarer å sette seg inn i situasjonen til andre, og det kan jo ofte være vanskelig hvis du ikke har vært der selv ikke har hatt på de skoene selv, så det å klare å sette seg inn i hvordan andre folk har det, hvordan mennesker har det, basert på de tingene som har skjedd og basert på at mennesker er ulike.»

Her kommer emosjonell modenhet til uttrykk gjennom evnen til å sette seg inn i andres følelsesregister og tanker. Lederen bruker egne erfaringer fra lignende situasjon til å se for seg

hvordan den andre opplever situasjonen sin. I1 beskriver også en tilsvarende tilnærming som bruker forståelse og respekt:

«Det er viktig for meg å møte folk åpent og ærlig da. Ha respekt for at folk er folk og de problemene, uansett om de virker små og ubetydelig for meg da. Så må jeg samtidig anerkjenne, at det problemet som kan virke lite for meg, kan være hele livet til den personen jeg møter eller leder da. Så det tror jeg er viktig, og viktig å ha det som utgangspunkt da når man skal møte andre.»

Her kommer den emosjonelle modenheten til uttrykk gjennom forståelse for andres virkelighetsoppfatning. Informanten gir uttrykk for at som leder må man ta inn over seg andres utfordringer, selv om man ikke ville opplevd det på samme måte selv.

5.2.10 Prestasjonshjelp

Dimensjonen prestasjonshjelp kommer til uttrykk på flere måter gjennom intervjuene. I3 sier følgende:

«Jeg mener at folk i mye større grad må bli utfordret til å tenke selv og komme med løsningsforslag selv. Og det er på en måte det mine unge ledere blir møtt av når de kommer til meg. I hvert fall at jeg ønsker at dem skal skape selv og bli tenkende individ da.»

Her kommer prestasjonshjelpen til uttrykk gjennom informantens fokusering på å skape selvdrevne kolleger. I møte med undergitte vil informanten forsøke å skape prestasjon hos den som står ovenfor hen. Dette er med på å understøtte den andres evne til å tenke selv og legger til rette for utvikling. Videre kommer prestasjonshjelp til uttrykk gjennom omsorg som I4 ønsker å utvise ovenfor sine ansatte:

«Man må jo være til stede og gi dem den her klappen på skuldrene, når de gjør det bra. Det er jo kanskje det som er vanskeligst når man går inn i et fagfelt, som man ikke kan, fordi du må på en måte ikke undergrave din egen betydning for ros heller. (...) Men det er kanskje rollen mer tung enn den kompetansen, med at hvis jeg gir dem det, den anerkjennelsen, så betyr det litt likevel. Jeg tror det lett at man tenker at det er ikke så viktig på en måte, men det er ganske viktig.»

Informanten reflekterer rundt viktigheten av å gi ros og anerkjennelse, uavhengig av egen fagkompetanse på området den ansatte har prestert innenfor. Informanten gir uttrykk for at den

type positiv feedback kan være viktig å få fra sjefen sin også. Dette er tett i tråd med dimensjonen prestasjonshjelp, og dimensjonen kommer derfor tydelig til uttrykk.

5.3 Forskningsspørsmål 3

På hvilken måte opplever offiserer i Luftvern bataljon Ørland at relasjonskompetanse har betydning for deres evne til å løse oppdrag?

5.3.1 Menneskeinteresse

Hvorvidt lederens menneskeinteresse påvirker avdelingens evne til å løse oppdrag er i stor grad knyttet til hvilken konsekvens denne interessen synes å ha for de ansatte. Skal vi tro I5 påvirker menneskeinteressen trivselen til de hen er satt til å lede.

«Dersom vi ikke ivaretar personell, så kan det ha en skadelig effekt som drar over lengre tid enn materiell som ikke er operativt, så det å klare å se individ, motivere og klare å lytte dersom det er noen behov som går utover det jeg i daglige tjeneste klarer å følge opp. (...) Det går jo på at den enkelte skal føle seg sett at det ikke er materiell som er viktigere enn velvære og trivsel til en ansatt, og det er jo med på å dyrke motivasjon og glede og en sånn yrkesstolthet da som driver folk til å bli.»

Her uttrykker informanten et ønske om å ivareta individene hen jobber med. I tillegg beskrives konsekvensene ved denne ivaretagelsen som positiv, fordi det påvirker ståtiden og motivasjonen til personellet som ledes. «Verktøyene» informanten benytter seg av for å oppnå dette er knyttet til menneskeinteresse, fordi de handler om å engasjere seg for og lytte til de man jobber med. Spesielt i perioder med høy arbeidsbelastning oppleves dette som viktig for I5:

«Så sliter vi oss ut, så vi er nødt til å ta hensyn til: 'Ok, hva er arbeidsbelastningen på den enkelte nå?' (...) For min del, så er det veldig viktig å se den enkelte og lytte til deres behov i perioder der det stilles mye krav i fra høyere ledelse på operativ evne, for det er ofte da personellet blir utbrent. (...) Jeg er veldig investert i hvordan mine ansatte har det. Jeg prøver å finne en sånn balanse her på å nå de operative kravene, men samtidig passe på at personellet er operative til å utføre den jobben.»

Informanten viser stor interesse for kollegaene sine, og har mye følelser knyttet til oppfølgingen av dem. Sitatet reflekterer i ytterste konsekvens at personell står i fare for å bli utbrent av arbeidsbelastningen, men at involveringen som kommer ut av menneskeinteresse kan forebygge

dette. Denne ivaretagelsen av individene man jobber med vil ha en åpenbar påvirkning på evnen til å løse oppdrag, ettersom det fører til at flere holder seg i arbeid. I4 er også tydelig på at ledere bør være interessert i mennesker, og hva som vil skje om man ikke viser menneskeinteressen sin:

«Det er jo kjipt å være en leder hvis du ikke er noe glad i folk, tenker jeg. Så det må du nesten være. Fordi alt vi gjør, handler om folk. Altså, det er ingenting som rører seg i batteriet her hvis man ikke jobber sammen. (...) Så da er vi så avhengige av å ha – i alt det trykket da – gode relasjoner og folk som bryr seg og faktisk prøver å nå det samme målet. For hvis vi mister track på det, da lekker det folk overalt. Da gidder ikke folk. (...) Jeg tror at hvis man ikke blir sett, hørt og anerkjent i en organisasjon, så vil man finne seg noe annet.»

Sitatet viser tydelig hvordan menneskeinteresse, og i forlengelsen av det gode relasjoner, sørger for samarbeid. Påstanden er at gode relasjoner mellom «folk som faktisk bryr seg» fører til samarbeid mot et felles mål. Det er tydelig at informanten opplever at menneskeinteresse har en betydelig påvirkning på oppdragsløsningen når hen sier at ingenting skjer i avdelingen hvis man ikke jobber sammen.

5.3.2 Tillit

At tillit oppleves å påvirke informantenes evne til å løse oppdrag kan man lese gjennom sitatet til I5:

«Det å ha tillit til at de kan faget sitt, og at de evner å følge opp vernepliktige soldater, det er avgjørende for at ting skal gå rundt og at vi skal oppnå målsetningen som vi har for utdanning av vernepliktige.»

Her sies det i klartekst at tilliten til sine undergitte er avgjørende for at de skal oppnå målsettingen om soldatutdanning. Dette forklares ikke i mer inngående detalj, men det er enkelt å se for seg hvordan tillit og selvstendighet er med på å frigjøre en leder til å fokusere på andre ting. I1 sier følgende om samme tematikk:

«Jeg tror tillit er veldig undervurdert fordi man hører jo ofte – i hvor grad det er spøk eller alvor det vet ikke jeg da, men – ‘tillit er bra kontroll er best’. Og det er jo en påstand uten etterprøvbarehet. For ja, man må jo ha kontroll på at ting går bra, men jeg mener at gjennom å ha tillit så har man jo kontroll også! Så lenge man har underbygd

den kulturen da, for å kunne komme og si ifra 'hei, vi gjorde noe feil her'. Kulturen må være såpass at man tør å komme og si ifra da og da har man tillit.»

Informanten tar for seg et kjent uttrykk i Forsvaret. Uttrykket sies ofte med glimt i øyet, men vitner likevel om en lavere grad av tillit i oppdragsløsning. Uttrykket gjenspeiler en tanke om at lederen sitter med ansvaret, og derfor bør kontrollere detaljene i stedet for å ha tillit til at nivået under løser det godt nok. Informantens påstand er at uttrykket ikke stemmer. Vedkommende vil heller si man kan være trygg på at oppdraget løses på en god måte, så lenge man også har tillit til at undergitte vil sifra dersom noe går galt. Sitatet viser også at dette er avhengig av en kultur der man har takhøyde for den type tilbakemeldinger.

5.3.3 Dialogferdigheter

«Den gode samtalen» er et begrep som brukes av flere informanter. Skal vi tro informantene er den gode samtalen en viktig arena for å bygge tillit mellom leder og undergitt. I3 sier følgende om evne til å skru på de gode dialogferdighetene:

«Hvis du ikke har det hele tiden da, så må du må ha evne til det. Hvis ikke så tror ikke jeg du får bygd en relasjon, hvis ikke så tror jeg ikke du bygger tillit og da er det mye av det andre som faller i grus og da.»

Her er opplevelsen til informanten tydelig på at uten gode dialogferdigheter i «den gode samtalen» vil man ikke klare å bygge tillit. Sitatet gir også uttrykk for at dette vil ha negative følger for hele relasjonen gjennom at det er «*mye av det andre som faller i grus og da*». I4 peker videre på samtalearenaen som en problemløsningsarena.

«Nå er vi i en samtale her, fordi du har kommet til meg på bakgrunn av et eller annet. Og noen ganger, så trenger vedkommende bare å si det høyt, og da trenger ikke jeg å si et ord. Og så har de på en måte fikset det nesten selv.»

Gjennom gode dialogferdigheter vet informanten når det egner seg best å lytte, og la den undergitte få løse utfordringen selv. Dette kan til forveksling minne om konflikthåndtering, men slik det beskrives fremstår det som løsning av problemer for et enkeltindivid. Det er med andre ord ikke nødvendigvis snakk om spenning mellom mennesker. I denne settingen kan gode dialogferdigheter bidra til å frigjøre arbeidskapasitet hos undergitt personell fordi de blir frigjort fra å fokusere på et problem fremfor jobben. I5 beskriver også den samme dynamiske tilnærmingen til dialogbasert problemløsning:

«Hvis en ansatt kommer på mitt kontor og ønsker å snakke om at man har det tøft i privatlivet, så er de ferdighetene veldig viktig da for å ivareta den enkelte uten at man nødvendigvis trenger å si for mye, men bare det å klare å vise empati. Jeg mener jo at det er og en del av det å ha dialogferdigheter og liksom lese kroppsspråk, vise omsorg, ja for å ivareta den enkelte og lese situasjonen, og skjønne hvilken retning man bør gå da for å løse det best mulig.»

Her brukes dialogferdighetene i møtet med et individ på en måte som hjelper individet til å løse opp et problem vedkommende har. Det er lett å se for seg tilliten som bygges og relasjonen som styrkes gjennom en sånn dialog. I tillegg vil det ha en åpenbar operativ konsekvens om den undergitte bærer med seg en uro i arbeidshverdagen, som her blir løst gjennom lederens dialogferdigheter.

5.3.4 Tilbakemeldinger

Det finnes flere eksempler på at informantene opplever at tilbakemeldinger vil kunne påvirke deres evne til å løse oppdrag. I3 sier for eksempel:

«Bygd videre på det jeg sa i stad med at man kjenner hverandre godt, at man har en god relasjon og sånne ting, så blir det og enklere å gi tilbakemeldinger. Og tilbakemeldingene blir bedre og mer konstruktiv, fordi at du du kjenner vedkommende i din organisasjon så godt fra før. Og en organisasjon som ikke gir tilbakemeldinger til hverandre, den vil ikke ha noe fremdrift. Det vil ikke bli noe utvikling og da stopper det til slutt opp da. Så tilbakemeldinger er viktig, og for å få til det, så må en ha tillit og være god på relasjonsbygging i forkant, da.»

Informanten peker på hvordan tilbakemeldinger bidrar til utvikling. Sitatet sier til og med at uten tilbakemeldinger vil ikke organisasjonen ha utvikling eller fremdrift. Fravær av utvikling og fremdrift kan ha innvirkning på oppdragsløsning, ettersom feil vil kunne gjentas og suboptimale løsninger vil få leve videre til neste oppdrag som skal løses. Tilbakemeldinger er derfor med på å forbedre fremtidig oppdragsløsning. I2 er også inne på noe av det samme, men enda mer konkret:

«I operasjonssøyla, så er det jo det med å jobbe i nettverk. Da er jo det grunnleggende, tenker jeg. Foreslå løsninger for hverandre – ikke problemer. Få til ting på veldig kort tid. Du vil finne igjen spor av det i tilbakemelding/debriefkulturen.»

Her pekes det på konkret oppdragsløsning, når operatører sitter «i nettverk» og skyter ned luftbårne trusler. Påstanden er at tilbakemeldinger sitter løst, og kontinuerlig brukes for å forbedre oppdragsløsningen. Informanten bruker også et begrep fra operasjonsmiljøet: foreslå løsninger – ikke problemer. Dette er en holdning til operative tilbakemeldinger, som sier at under oppdragsløsning skal tilbakemeldingene fokusere på hva som kan gjøres bedre. De skal inneholde konkrete løsningsforslag, og ikke bare belyse problemer eller utfordringer. Dette kan man også se for seg at bidrar til å løse oppdraget på en bedre måte enn om man ikke hadde hatt fokus på denne dimensjonen av relasjonskompetanse.

5.3.5 Relasjonsbygging

At relasjonsbygging oppleves å ha påvirkning på oppdragsløsningen til informantene er hevet over enhver tvil. For eksempel I3 sier det eksplisitt:

«Hvis min relasjon er god til de som jeg leder, og jeg forventer å få svar fra dem på hvordan de ville ha løst de oppgavene her... Det vil aldri gå bra hvis vi ikke har en god relasjon hvor jeg ikke har tillit til dem da. Da vil jeg jo ta mine egne valg uten å spørre om hjelp fra dem, så jeg håper jo at de unge lederne benytter sin relasjon med dem de leder til å få tips og triks til hva slags avgjørelser de skal ta. Så det, det påvirker jo direkte til operativitet og operativ gevinst for avdelingen, da.»

Resonnementet her handler om at relasjonsbygging fører til tillit, som igjen vil brukes til å involvere flere parter i oppdragsløsningen. På denne måten bidrar relasjonsbygging til medbestemmelse i oppdragsløsningen, og gjennom dette bedre avgjørelser. I4 opplever at dette resonnetet stemmer:

«Det å ha den her relasjonen, det bygger jo mye for meg, og det gjør det mye enklere for meg å lede også på mange måter. Fordi jeg får dem innspillene og rådene fra dem, samtidig som det er en tillit da, der jeg vet at det de gjør blir gjort i henhold til intensjonen og tanke og mål. Uten at man på en måte trenger å bruke kapasitet for å følge opp det.»

I4 beskriver hvordan relasjonen hen har til sine medarbeidere gjør det enklere å lede. I4 får hjelp til å ta avgjørelser gjennom innspill og råd, og prosessene trenger ikke like tett oppfølging fordi tilliten ligger til grunn. I5 snakker også om relasjonsbygging:

«Jeg merker at når du i en hektisk hverdag da, der det går mye i hvilke gjøremål som skal gjøre. Man går i et sånt fokus på oppdragsløsning, men med en gang man drar det litt bort og spør; 'hvordan har du det? Hva har du gjort i helgen?' Så blir folk med, med en gang. De får en litt annen gnist av det. Folk liker å bli sett. Folk liker å snakke om seg selv og det genererer en helt annen relasjon mellom en leder og en underordnet.»

Sitatet er beskrivende for hvordan relasjonsbygging bidrar til motivasjon og iver. Videre er det interessant at fokuset på oppdragsløsning kan tolkes til å gå på bekostning av fokus på individ og relasjonsbygging. I5 forteller videre:

«Det skaper en annen glede for å gå på jobb, og ja, løse oppdrag sammen med den gjengen som du satt til å løse oppdrag med. Fordi faktum er jo at i ytterste konsekvens, så skal jo vi stå sammen, skulder til skulder i striden, og da er du nødt til å ha noe mer som knytter bånd enn oppdraget. Så det å, ja vise interesse for alle de individene som du jobber med. Det tror jeg gagnar fellesskapet i større grad enn det man kanskje er klar over.»

Her ser vi hvordan resonnementet lander i at å ha det fokuset på relasjonsbygging kan ha avgjørende konsekvens for oppdragsløsningen. Fokuseringen på individet og relasjonsbyggingen med dem skaper ikke bare iver etter å gå på jobb, men også iver etter å jobbe med de man har bygget relasjon til. Og disse båndene blir de samme man skal lene seg på når man løser skarpe oppdrag, også i en eventuell krig.

5.3.6 Utvikling og motivasjon

Utvikling og motivasjons opplevde påvirkning på informantenes evne til å løse oppdrag kan sees i flere sitater. I1 sier følgende:

«Jeg tror det neste 5 årene da, så det er noe av den største problematikken som Forsvaret kommer til å møte. Det å beholde kompetanse og beholde personell med opparbeidet kompetanse i kompetansekrevende posisjoner. Påstand i fra meg. Og hvis du da ikke har noe form for utvikling og tydelig potensial for utvikling i din nåværende jobb eller karrierevei og sånne ting, så tror jeg man sliter da. Og det er jo opp til ledere å fastsette, og i dialog med de under seg komme fram til en hensiktsmessig; 'Hvor ser du noe?' Altså helt konkret. 'Hva skal du gjøre det neste året her?'.»

Informanten ser en voksende utfordring for Forsvaret. Informanten sitter med en følelse av at Forsvaret er i ferd med å miste mye kompetansepersoneell, på bakgrunn av deres manglende motivasjon. Videre sier hen også at den manglende motivasjonen kan komme av et fravær av utvikling og potensial for utvikling. Informanten omtaler det også som et lederansvar å i samråd med den ansatte komme frem til konkrete utviklingsmuligheter. Om påstanden stemmer, at Forsvaret vil miste mange kompetansepersoneer fremover, er det lett å se hvordan utvikling og motivasjon kan ha en påvirkning på informantenes evne til å løse oppdrag. I4 tenker i samme baner i følgende sitat:

«Hvis man skal tenke på altså batteriet sitt oppdrag over tid, så vil relasjonskompetanse tror jeg bety ganske mye da, fordi det vil eksempelvis påvirke ståtid, at man i større grad kanskje får utviklet folk, og får holdt dem her lenger.»

Ståtid er et begrep som brukes i Forsvaret for å beskrive hvor lenge man gjennomsnittlig klarer å beholde ansatte. En så stor organisasjon som Forsvaret vil alltid oppleve personeellflyt, men rekruttering kan uhyre sjelden bringe ny kompetanse inn. Dette er fordi Forsvarets oppgaver er så særegne i en norsk kontekst. Med unntak av når man re-rekrutterer personeer som har jobbet i Forsvaret tidligere, vil man ellers alltid måtte bruke mye tid og penger på kompetanseheving av de man ansetter. Sitatet til I4 snakker om hvordan relasjonskompetanse, og mer spesifikt utvikling, vil ha en påvirkning på batteriet sitt oppdrag over tid. Ved å stimulere til utvikling hevder informanten at det kan bli enklere å holde personeellet i avdelingen lenger. Det betyr at man får mer igjen for ressursene man har lagt inn i å utvikle dem, og man får mer ressurser igjen til andre ting. I tillegg vil man kunne møte oppdragene man får med mer erfarent personeell, siden ståtiden er høyere. Men det er ikke bare varigheten på ansettelsesforholdet utvikling og motivasjon er med på å påvirke. Skal vi tro I2 har det også en påvirkning på rekrutteringen:

«Jeg mener jeg kan se tydelig spor etter ledere som klare å skape entusiasme rundt oppdraget da. Gjennom for eksempel evne til å rekruttere. Det kan være tropper der det er kjemperekruttering. Både til avdelingen og til Forsvaret i stort. Også kan det være tropper uten noe slags rekruttering i det hele tatt. Der lederskapet ligger kanskje mer eller mindre dødt.»

Her er det snakk om rekruttering fra vernepliktsmassen, over til fast ansettelse i avdelingens ulike tropper. I2 har perspektivet til en mer erfaren offiser, med lederansvar for de unge offiserene. Hen mener at det er mulig å se hvilke ledere som skaper entusiasme rundt

avdelingens oppdrag, gjennom å se på rekrutteringen fra de ulike troppene. Sagt med andre ord er det mulig å se hvilke ledere som skaper motivasjon hos sitt personell. Om det stemmer at denne motivasjonen materialiserer seg i en økning i ansettelse, er det også en åpenbar påvirkning på avdelingens evne til å løse oppdrag.

5.3.7 Synlighet

Når man snakker om synlighet som dimensjon kan det være vanskelig å peke på konkrete eksempler der synlighet er avgjørende for oppdragsløsningen. Likevel er det sitater som viser hvordan det kan påvirke dynamikken i avdelingen, og derigjennom ha en operativ konsekvens. I5 sier for eksempel:

«Sånn som vår tropp er bygd opp da, så er det jo en masse med vernepliktige, også har du et lagsnivå over der, også har du troppsnivå på topp. Og ofte så merker jeg at synligheten – altså troppssjef til vernepliktig – er veldig viktig. (...) Det er kanskje noe som jeg legger litt ekstra trykk på, fordi de skal vite at de har en tillitsperson, som de kan henvende seg til i det daglige. Fordi jeg har sett av erfaring at det er mange behov ute og går både hos vernepliktige og ansatte. Så det å være synlig, det å være til stede, ikke bare for oppdukkende ting, men det å kunne være ordstyrer og gi litt høyre-venstre-begrensninger er viktig da, for å holde alle på skiven på hvilken retning vi er på vei i nå.»

Informanten beskriver hvordan hen velger å være synlig, og gjøre seg tilgjengelig, for å sikre at troppen vedkommende har ansvar for går i den retningen man ønsker. Uten at det poengteres i sitatet, er det lett å se for seg at troppssjefen får en enklere jobb med å fange opp ting som ikke er formålstjenlig. Med denne tilnærmingen plasserer man seg i en bedre posisjon til å sikre måloppnåelse i egen tropp. Videre nevner informanten at av erfaring kan hen si at det er mange ulike behov å ivareta. Dette blir naturlig nok også enklere når man velger å være synlig og la de ansatte og vernepliktige komme til seg med de behovene. Denne oppfølgingen man da legger til rette for, kan definitivt påvirke oppdragsløsning og måloppnåelse. I4 beskriver hvordan manglende oppfølging fra en synlig leder kan ha konsekvenser:

«(...) da er vi så avhengige av å ha – i alt det trykket da – gode relasjoner og folk som bryr seg og faktisk prøver å nå det samme målet. For hvis vi mister track på det, da lekker det folk overalt. Det er jeg helt sikker på fordi da gidder ikke folk. Altså jeg skal

ikke være så bastant liksom, men jeg tror at hvis man ikke blir sett, hørt og anerkjent i en organisasjon, så vil man finne seg noe annet.»

Her påpekes hvordan manglende oppfølging fra en tilgjengelig og synlig leder kan bli utslagsgivende for motivasjonen til enkelte. Informanten snakker naturligvis om ytterste konsekvens når vedkommende beskriver at «folk lekker overalt», men poenget står seg godt. Dersom man ikke får møtt behovet for anerkjennelse og oppmerksomhet fra egen leder, vil det gå ut over iver til å løse oppdraget, og ståtiden til personellet. Med en synlig og oppsøkende leder, vil det derimot være større sannsynlighet for at disse behovene for oppfølging blir møtt. Som en synlig og tilgjengelig leder vil man derfor ha en større mulighet for å beholde kompetansen man trenger i avdelingen til å løse de gitte oppdrag.

5.3.8 Konfliktbehandling

Håndtering av konflikter, eller mangel på sådan, er noe flere beskriver konsekvensen av. I forlengelsen av et tidligere sitat, trekker I3 frem hvordan konflikter kan vokse uten lederinvolvering:

«(...) det er på en måte lederen sitt ansvar og rydde opp i konflikter i hvert fall lederen sitt ansvar å sørge for at det blir gjort. Og uten evne til å få til det, så blir det på en måte aldri noe fremgang, og konflikten blir ofte større da og mer dramatisk enn den trenger å være.»

Manglende konfliktbehandling kan med andre ord føre til at konflikter vokser seg større og mer komplekse enn nødvendig. I4 omtaler dette som noe som kan ha stor operativ konsekvens:

«Ikke bare sånn på mellommenneskelig nivå, men altså, det kan jo ha stor operativ konsekvens hvis vi på en måte får pågående konflikter i det miljøet her. Man må på en måte anerkjenne at alle vil ikke være bestevenner, men ting som er noe mer enn det må vi på en måte kunne håndtere da.»

Det er samtidig også her en ærlig erkjennelse at man ikke kan forvente et fullstendig fravær av konflikter. Likevel må man ta tak i konflikter når de dukker opp, for å unngå de store operative konsekvensene. I5 beskriver også troppens prestasjon i korrelasjon med at man håndterer konflikter på en god måte.

«For at jeg merker at vi vi som tropp presterer bedre når problemer og blir adressert, løsninger blir funnet og tilpasninger blir gjort. Da løser vi oppdraget mye bedre enn

hvis vi bare fokuserer på at vi skal oppnå de og de delmålene opp imot det større målet som er operativ evne.»

Sitatet peker på at prestasjonen blir bedre når man flytter fokuset over på konfliktløsning og ikke ser seg blind på å ha målfokus. Ettersom konflikter kan komme i veien for måloppnåelse kan også konflikthåndtering være med på å sikre måloppnåelse, selv om konflikten ikke fremstår som direkte linket til de aktuelle målsettingene. Informanten beskriver også alternativet i mer detalj senere i intervjuet:

«Det påvirker jo tillitsforholdet til de som er rundt da. Hvis en konflikt ikke løses, eller ikke tas tak i eller ikke tas på alvor, så kan det oppleves som at de som står rundt og blir påvirket av denne konflikten ikke føler at deres behov blir sett og ivaretatt, eller de som står i konflikten på en måte, at de heller ikke blir sett og ivaretatt. Og at det kan bli en sånn negativ spiral at man aldri kommer seg ut av det, eller at det skapes såpass misnøye, såpass store gnisninger, at det påvirker både trivsel, motivasjon, og fører til et ønske om å slutte.»

Sitatet er langt, men forklarer i detalj hvordan en konflikt vil ramme både menneskene i konflikten, og de som står rundt. Det beskriver hvordan konflikt over tid kan forverres og kompliseres. Videre beskrives hvordan en konflikt i verste fall kan føre til at motivasjon forsvinner og at kompetansepersoner slutter i avdelingen. Den potensielle betydningen for avdelingens evne til å løse oppdrag blir dermed tydelig.

5.3.9 Emosjonell modenhet

Hvis man legger til grunn at ledelse har en påvirkning på avdelingens evne til å løse oppdrag, er det naturlig at emosjonell modenhet vil bidra til denne påvirkningen. I2 vektlegger empati som en viktig lederkvalitet:

«Jeg tror nok empati er et viktig stikkord inn her. For å lede noen andre, så må du jo kunne sette deg inn i deres ståsted, skjønne hvor de står. Og videre klare å tilpasse sitt lederskap etter dette.»

I2 peker på hvordan empati og emosjonell modenhet tillater lederen å sette seg inn i tankesettet til den som ledes, og gjennom dette tilpasse lederskapet sitt til situasjonen. Emosjonell modenhet vil således «spisse» lederskapet til person og situasjon i større grad enn om man ikke

hadde det. Mer effektivt lederskap kan igjen ha en påvirkning på oppdragsløsningen. I4 snakker også om å tilpasse lederskapet sitt gjennom emosjonell modenhet:

«Jeg tror jo, at med å være litt på plass i seg selv, så klarer man å i større grad å skape rom for andre, (...) Og som leder, så tror jeg det er utrolig viktig da at man møter folk der de er og det. Noen tar det kanskje litt fortere enn andre, men jeg tror du må være trygg i deg sjøl da for å klare å møte folk der de er.»

Gjennom egen emosjonell modenhet, og trygghet i lederrollen, mener I4 at det blir enklere å møte de man er satt til å lede på en riktig måte. Sitatet peker også på at gjennom emosjonell modenhet hos lederen blir det enklere å gi plass til de man er satt til å lede.

5.3.10 Prestasjonshjelp

Det er ingen resultater fra intervjuene som omtaler prestasjonshjelp sin påvirkning på oppdragsløsning direkte. I2 sier likevel følgende:

«Prestasjonshjelp, det har jeg ikke noe særlig forhold til. (...) Selv om ikke jeg har sett det ordet før, prestasjonshjelp. I operasjonssøyla, så er det jo det med å jobbe i nettverk. Da er jo det grunnleggende, tenker jeg. Foreslå løsninger for hverandre – ikke problemer. Få til ting på veldig kort tid. Du vil finne igjen spor av det i tilbakemelding/debriefkulturen. Erfaringshåndteringskulturen der.»

Sitatet viser hvordan prestasjonshjelp i form av tilbakemeldinger vil kunne føre til utvikling og forbedring under oppdragsløsning. Prestasjonshjelp er i så måte med på å påvirke evnen til å løse oppdrag.

5.4 Oppsummering resultater

Resultatene fra forskningen er nå presentert. Vi har sett at informantene har en ulik grad av bevissthet rundt dimensjonene. Noen dimensjoner, som menneskeinteresse, tillit, tilbakemeldinger, konflikthåndtering og emosjonell modenhet har informantene mange gode refleksjoner rundt. Dimensjonene virker kjent og de utviser mye bevissthet rundt dem. Prestasjonshjelp, relasjonsbygging, utvikling og motivasjon, synlighet og dialogferdigheter er informantene også i noen grad bevisst. Likevel fremstår disse dimensjonene som mer underbevisst ved at sitatene utgangspunktet omhandler annen tematikk.

Resultatene viser også hvordan dimensjonene kommer til uttrykk. Menneskeinteresse og emosjonell modenhet kommer til uttrykk gjennom informantenes forståelse og interesse for

sine ansattes motiver, intensjoner og deres virkelighetsoppfatning. Tillit kommer til uttrykk gjennom fritt spillerom og et ønske om å unngå trådstyring, mens dialogferdigheter uttrykkes gjennom et fokus på «den gode samtalen» og håndteringen av den. Tilbakemeldinger, relasjonsbygging, utvikling og motivasjon og konflikthåndtering kommer alle til uttrykk gjennom at informantene har en tydelig kjennskap til dem som etablerte begrep. Synlighet kommer til uttrykk gjennom informantenes fokus på tydelighet, mens prestasjonshjelp kommer til uttrykk gjennom et fokus på å skape utvikling i enkeltindivid de er satt til å lede.

Resultatene viser hvordan dimensjonene i relasjonskompetanse påvirker avdelingens evne til å løse oppdrag. Menneskeinteresse kan bidra til ivaretagelse som øker trivsel og ståtid. Relasjonsbygging legger grunnlaget for tillit som igjen sørger for medbestemmelse og rådgivning under oppdragsløsning, og dialogferdigheter bidrar også til dette. Gode relasjoner fører også til sterke relasjoner som er robuste under oppdragsløsning, samt økt trivsel, motivasjon og ståtid. De gode relasjonene ivaretas også av konflikthåndtering, som igjen bedrer prestasjon. Prestasjonshjelp og tilbakemeldinger bidrar videre til utvikling og forbedring av oppdragsløsning. Emosjonell modenhet hjelper lederen å tilpasse lederskapet sitt til situasjonen, og synlighet sikrer involvering som fører til ivaretagelse og motivasjon. I neste kapittel vil resultatene diskuteres i lys av oppgavens teoretiske rammeverk.

6 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere forskningsspørsmålene med utgangspunkt i resultatene fra forskningen, sett i lys av teorien i oppgaven. For å ivareta oppgavens strukturelle oppbygning vil hvert forskningsspørsmål diskuteres separat. Kapitlet er likevel løsrevet fra å ta for seg en og en dimensjon, slik som kapittel 5 har gjort. Dette er for å lettere kunne se sammenhenger mellom de ulike dimensjonene, og for å kunne drøfte forskningsspørsmålene og teorien mer helhetlig opp mot flere dimensjoner samtidig. Hvert forskningsspørsmål vil avsluttes med en delkonklusjon som oppsummerer diskusjonen for det aktuelle forskningsspørsmålet.

6.1 Grad av bevissthet på dimensjonene i relasjonskompetanse

I dette delkapitlet diskuteres forskningsspørsmål 1:

I hvilken grad er unge offiserer bevisste på dimensjonene i relasjonskompetanse i sitt eget lederskap?

For å drøfte forskningsspørsmålet har vi utarbeidet en gradering på bevissthet. Med eksplisitt bevissthet menes en grad av bevissthet der informantene har en åpenbar kjennskap til og forståelse for dimensjonen. Dette er dimensjonene der informantene for eksempel bruker terminologi fra teorien, og der bevissthetsgraden vitner om en inngående anvendelse av teorien i praksis. Implisitt bevissthet er en bevissthetsgrad der informantene underbevisst har kjennskap til dimensjonen. I disse tilfellene vil de ha refleksjoner som er teori-nære, men de er likevel mer indirekte i sine formuleringer. Ved implisitt bevissthet gir informantene uttrykk for å ha erfart relevante ting for dimensjonen, og tatt i bruk erfaringene sine, men ikke reflektert over at det kan defineres som en egen dimensjon i relasjonskompetanse. Lavere grad av bevissthet er et sjikt for de dimensjonene som informantene utviste liten grad av bevissthet rundt. Her har de få refleksjoner og betraktninger som vitner om at de spiller noen rolle i deres lederskap.

Menneskeinteresse er en dimensjon som informantene utviser mye bevissthet rundt. Med perspektivet som sjef for unge offiserer i Luftvern bataljon sier I2 følgende om deres menneskeinteresse:

«Jeg tror ikke du kan jobbe i avdelingen her uten å være interessert i mennesker. Det tror jeg ikke går an. For du jobber med folk hele tiden. Hvis ikke du liker det, da har du mest sannsynlig heller ikke valgt deg til Forsvaret. Den her bransjen da. Jeg tror du må

like det. Og jeg kan ikke si at jeg ser noen ledere i avdelingen som ikke liker å holde på med mennesker. Du må ha en genuin interesse, og det tror jeg lederne har.»

Sitatet er bastant, men likevel beskrivende for hvor eksplisitt bevisst informanten er rundt menneskeinteressens rolle i relasjonelt lederskap. Sitatet kan også knyttes tett mot teorien. Spurkeland (2021) legger menneskeinteresse til grunn for relasjonskompetanse. Det samme gjør I2 når hen sier at hen ikke tror noen ville valgt seg til Forsvaret om man ikke var interessert i mennesker. Videre deler Spurkeland (2021) menneskeinteresse inn i fire egenskaper. I sitatet kan vi tydelig se en av dem. Informanten snakker om en genuin interesse for mennesker. Interesse kan leses som nysgjerrighet, og positiv nysgjerrighet er en av Spurkelands egenskaper. Ved å ha en genuin interesse, og gjennom å like å jobbe med folk, er det lett å se for seg en underliggende generell positiv nysgjerrighet på mennesker. I4 har et utsagn som peker på bevissthet om en annen egenskap i menneskeinteresse:

«Da er vi på relasjonsbygging, altså det å bare se mennesket i hele settingen i den uniformen her. Det er sykdom og det er brudd og det er huslån og det er familieforøkelse og det hund og liksom det er utrolig mye greier som er liksom pakka inn i de klærne der da, og det må man se og ha litt interesse for, for det vil påvirke dem om det skjer noe hjemme, eller rundt omkring i verden, som de har en stor interesse av.»

Sitatet er egentlig hentet fra et resonnement om relasjonsbygging, men avslører også noe mer. Informanten utviser nemlig en stor bevissthet rundt helheten i andre mennesker, eller 24-timersmennesket som Spurkeland (2021) kaller det. Dette er nøkkelen til aktivt engasjement i andre mennesker, en annen egenskap av menneskeinteresse. Informantens forståelse for helheten i sine ansatte, altså hvor mye mer enn hva du ser de er, vitner om en høy grad av bevissthet rundt aktivt engasjement i andre mennesker. Ettersom sitatet setter menneskeinteressen i sammenheng med relasjonsbygging, kan vi også se en sammenheng med sosial intelligens. Sosial intelligens er en tredje ferdighet i menneskeinteresse som Spurkeland (2021) trekker frem. I den inngår en forståelse for at den man møter har egne intensjoner, ønsker og holdninger. Egenskapen sosial intelligens beskrives av Spurkeland (2021) som tilretteleggende for å bygge relasjoner. Dette kan vi tydelig se en eksplisitt bevissthet rundt gjennom at informanten selv trekker forbindelsen mellom relasjonsbygging og helhetsforståelse for andres følelsesliv.

Relasjonsbygging omtales av andre informanter også. I1 har en oppfatning av at relasjonene i avdelingen fort kan bli nære.

«Det fine med Forsvaret er at vi ofte sendes i ukevis på et skytefelt eller en fjelltopp eller en skog eller noe der man skal være sammen 24 timer i døgnet og drive operasjoner og snakke om ting og løse oppdrag og sånne ting. Så den profesjonelle relasjonsbyggingen den går av seg selv, er min påstand.»

At man jobber tett i avdelingen til informantene er tydelig, og de utviser en bevissthet rundt relasjonsbygging som verktøy for å ivareta det tette arbeidet. I1 er så bevisst relasjonsbyggingen, at det kommer en påstand om at «den går av seg selv». Dette vitner om at relasjonsetableringen oppleves som selvgående for vedkommende. Spurkeland (2021) har metodisk delt relasjonsbygging inn i fire faser, der etableringsfasen er den første av de fire. Sitatet ovenfor tar etableringsfasen litt for gitt. Det kan være flere årsaker til dette. Informanten kan ha lav bevissthet rundt fasen, eller dens betydning. Eller så kan dette komme av at informantens relasjonelle kapital er såpass høy at vedkommende opplever at etablering-, test- og tillitsfase er blitt en selvgående sekvens i byggingen av nye relasjoner på jobb. Et annet sitat fra samme informant peker likevel mot at I1 er oppmerksom på viktigheten av å være bevisst relasjonsetableringen når man møter nye mennesker:

«Men den [relasjonen] oppstår jo når man møtes, og da tror jeg at det er viktig å være bevisst på at for å få til et godt samarbeid, så må man jo ha et øye på det og stimulere den da, litt sånn hensiktsmessig.»

Her utviser informanten en bevissthet om at relasjonsetablering ikke skjer av seg selv. Dette kan peke mot at opphavet til tanken om at relasjonsbygging «går av seg selv», er at den relasjonelle kapitalen er såpass høy at det oppleves sømløst. I følge Spurkeland (2021) er den relasjonelle kapitalen gjerne skillet mellom jobbsuksess eller ikke. At informanten evner å reflektere rundt viktigheten av å være en aktiv part i relasjonsbyggingen vitner om bevissthet rundt deler av dimensjonen. Likevel kan de to motsigende sitatene vitne om en lavere innsikt i dimensjonens helhetlige innhold.

Tillit beskrives av Spurkeland (2021) som bærebjelken i alle relasjoner. I4 ordlegger seg på en måte som kan vitne om det samme:

«Tillit tror jeg er noe av det som kanskje er mest tilstede i det daglige for min del. Jeg har utrolig mye tillit til både lagførerne og spesialistene mine. Nå har vi jo fått et år der vi har blitt kjent da, og jeg vet at her løser dem den oppgaven de får. Så høy grad av tillit, i hvert fall fra min side og nedover. Jeg er jo også avhengig av at de spiller meg god og har en tillit oppover og ikke en mistillit til det vi bestemmer.»

Informanten beskriver tillit som noe av det som er mest tilstede i det daglige. Det vitner om en høy grad av eksplisitt bevissthet rundt tillit som dimensjon i relasjonskompetanse. Dette er tett opp mot teorien. Spurkeland (2021) beskriver tillit som bærebjelken i enhver positiv relasjon, og plasserer det således i sentrum av relasjonskompetanse. Sitatet er også opptatt av at tillit må gå begge veier i relasjonen mellom leder og undergitt. På samme måte sier Spurkeland (2021) at utvist tillit returneres med tillit. Her er det også godt samsvar mellom informantens uttalelse og teorien, som vitner om høy grad av bevissthet. Et annet sitat som er verdt å se på er et tidligere brukt sitat fra I1:

«Man kan ikke som leder gå og trådstyre alle andre, og det bør man heller ikke, for det undergraver eget lederskap, ikke sant? Og det underbygger så mye da, så bare ha en intensjon: 'Det her skal vi oppnå i år.(...)»

Informanten snakker i første del av sitatet om at man som leder ikke bør drive med trådstyring, altså ha et overdrevent kontrollbehov for å følge opp at oppgaver og oppdrag løses på den måten man selv vil som sjef. Informanten hevder trådstyring vil undergrave eget lederskap. Man kan argumentere for at en annen måte å se trådstyring på er å se det som mistillit. Lederen har ikke lenger tillit til at oppgaver løses på en god eller riktig måte, og går derfor inn i detaljene. I Spurkeland (2021) hevdes det at ledere kan bygge tillit gjennom egen relasjonell adferd. Trådstyring kan oppleves som både lav integritetstillit, og lav kompetansetillit fra den som ledes. På bakgrunn av dette kan man hevde at trådstyring vil kunne bryte ned tillitsforholdet mellom leder og undergitt. Dette er også i tråd med Forsvarets grunnsyn på ledelse (Forsvarets høgskole, 2020), nærmere bestemt oppdragsbasert ledelse (OBL). OBL baserer seg på gjensidig tillit for å fungere. Videre sier Forsvarets grunnsyn på ledelse at unødvendig detaljstyring vil kunne hindre tillit og samarbeid (Forsvarets høgskole, 2020, s. 11). Dette, og tillit som dimensjon i relasjonsledelse, utviser informanten en eksplisitt bevissthet rundt gjennom sitatet. Videre sier I1 følgende:

«(...)Vi skal gjennomføre sånn og sånn aktivitet. Jeg har tillit til at vi løser det her på en hensiktsmessig og god måte.» Også må man jo ha tillit da til at folk har lyst til å gjøre en god jobb.»

Andre del av sitatet utviser også en eksplisitt bevissthet rundt teorien bak tillit. I Spurkeland (2021) beskrives menneskesynet i relasjonsledelse som at god atferd avler god atferd, og at tillit avler tillit. I1 ordlegger seg veldig likt i siste setning når vedkommende sier at man må ha tillit til at folk har lyst til å gjøre en god jobb. Dette positive menneskesynet er forenlig med relasjonsledelse sitt menneskesyn, og informantene utviser også her en sterk eksplisitt bevissthet rundt dimensjonen tillit.

Dialogferdigheter er en av dimensjonene informantene utviser mindre bevissthet rundt. Likevel resonnerer de godt når de blir utfordret på det. I3 sier følgende:

«Det er kanskje ikke det viktigste i det daglige, men så må du ha evnen da til å sette deg ned og ha de gode samtalene. Du må på en måte ha den her bryteren som du slår over en gang i blant.»

Informantens påstand er at dialogferdigheter ikke er det viktigste i det daglige. Spurkeland (2021) sier ikke eksplisitt ikke at det er viktigst, men gir uttrykk for at dialog er en nøkkelfaktor i det å bli kjent med andre mennesker. Sitatet erkjenner likevel at dialogferdigheter er viktig å kunne aktivere i blant, når man har «de gode samtalene». Informanten beskriver det som en bryter man slår på når man bestemmer seg for å ha god dialog. Teorien er mer opptatt av at gode ledere har disse ferdighetene i enhver samtale, og at de derfor alltid bør være aktivert. Lar vi tvilen komme informantene til gode, kan vi se for oss at vedkommende ilegger dimensjonen mer vekt og tyngde. Kanskje er informantene ubevisst gode på balanse og likeverdighet, slik som teorien legger til grunn, uten å være bevisst det. Utsagnet vitner likevel om en lavere bevissthet rundt dimensjonen og en lavere innsikt i tematikken enn i mange av de andre dimensjonene.

Tilbakemeldinger og tilbakemeldingskultur er en av dimensjonene informantene utviser størst grad av eksplisitt bevissthet rundt. For eksempel er I1 bevisst viktigheten av hvordan man kommuniserer tilbakemeldinger:

«Problemet med en tilbakemeldingskultur, er hvis folk ikke er bevisst at man gir tilbakemeldinger i den hensikt til å gjøre andre bedre. Hvis man tar det som kritikk, eller hvis man tar det som at man ønsker å hakke ned på noen. Så det krever mye av den som mottar tilbakemeldinger, og det krever mye av den som gir tilbakemeldinger.»

Sitatet viser bevissthet rundt kommunikasjon av tilbakemeldinger. Både hos den som formidler tilbakemeldingen, men også hos den som mottar. Informanten er bevisst at kulturen rundt og holdningene til tilbakemeldinger bør etablere en forståelse hos alle om at tilbakemeldinger er til for å hjelpe. I Spurkeland (2021) står det at alle tilbakemeldinger bør gis i den hensikt å hjelpe. Dette er informantens tro mot når hen beskriver viktigheten av at tilbakemeldinger skal komme for å gjøre andre bedre. I2 utviser tilsvarende eksplisitt bevissthet:

«Vi har jo den vanlige sånn, 'klikklakk, klikklakk' med erfaringshåndtering og sånt. Det er litt sånn på utsiden, men hvis man vil gå litt dypere inn i tilbakemeldinger, så er det jo hvordan man kommuniserer det da. Jeg tror de fleste vokser på gode tilbakemeldinger. Har aldri opplevd noe annet egentlig. Så lenge den tilbakemeldingen er ment godt, så blir den godt mottatt. I alle fall etter en stund.»

I2 fremstår også bevisst tilbakemeldinger som ledelsesverktøy. Sitatet viser også, som forrige sitat, at informantene er bevisst at hvordan man kommuniserer en tilbakemelding er viktig, og at intensjonen bør være god. Sitatet går ikke dypere inn på nøyaktig hvordan en tilbakemelding skal formuleres, utover at en tilbakemelding må komme fra et godt sted. Dette er likevel i tråd med Spurkeland (2021). Videre viser begge sitatene at informanten er bevisst at tilbakemeldinger er viktig. Spurkeland (2021) betegner fraværet av tilbakemelding som neglisjering eller psykisk nedbrytning. Å ha et forhold til at det er viktig å gi tilbakemeldinger er derfor i seg selv i tråd med teorien.

Utvikling og motivasjon er tydelig tilstede i bevisstheten til informantene. I4 svarer følgende på spørsmål om å definere relasjonskompetanse med egne ord:

«Jeg tenker når jeg hører relasjonskompetanse, så synes jeg det blir litt sånn diffust ord fordi relasjoner bygger vi jo overalt hele tida, men til syvende og sist, så tror jeg det handler om å bare involvere seg i de ansatte, altså med å kanskje primært skape utvikling.»

Målsetting om å skape utvikling hos sine ansatte er en av de første assosiasjonene informanten gjør seg når hen skal snakke om relasjonskompetanse. Dette vitner om en høy grad av bevissthet. Både på dimensjonen, men også på at lederen har mye ansvar når man skal skape utvikling. At utvikling er et lederansvar er noe Spurkeland (2021) er enig i. Der står det at utvikling er en tydelig lederoppgave. Videre sier Spurkeland (2021) at relasjonskvaliteten mellom leder og ansatt vil avgjøre hvor stor grad av påvirkning utvikleren får. Dette kan man

også finne spor etter i sitatet når I4 snakker om at relasjonskompetanse dreier seg om å involvere seg i de ansatte for å skape utvikling.

Synlighet er en dimensjon i relasjonskompetanse som informantene utviser en varierende grad av bevissthet rundt. I3 sier for eksempel følgende, som peker mot en eksplisitt bevissthet rundt dimensjonen:

«Noen ledere liker å være svært synlige, ha en finger med i alt og ja, være med på en måte. Jeg tror jeg er veldig sann personavhengig, så det er ikke nødvendigvis for min del at synlighet trenger å være superviktig, men jeg tror alle sammen må ha den bryteren til å bli synlig når det kreves. Alle sammen må ha en evne til å være en synlig og tydelig leder i de situasjonene der det kreves. Men det krever at du har evnen til å sette på synligheten og tydeligheten når det brenner som mest.»

Sitatet er teori-nært fordi det beskriver synlighet som en bryter man skrur på når en situasjon krever at lederen er synlig. Spurkeland (2021) beskriver synlighet som en holdning og et prioritert valg. Lederen må aktivt prioritere nærvær eller fravær. I3 virker eksplisitt bevisst på denne fasetten når hen snakker om denne bryteren man må kunne aktivere. Videre er sitatet også tett på teorien når informanten trekker likhetstegn mellom synlighet og tydelighet. I Spurkeland (2021) er tydelighet en dimensjon som inngår i synlighet, og det kan fremstå som at informanten er implisitt bevisst dette når vedkommende bruker de samme ordene om hverandre. Samtidig sier informanten at synlighet ikke trenger å være «superviktig». Spurkeland (2021) beskriver derimot synlighet som en viktig del av relasjonell adferd, og at relasjonsorienterte ledere har synlighet som prioritert arbeidsform. Denne viktigheten virker ikke informanten spesielt bevisst på, og et annet sitat fra I1 kan peke mot det samme.

«Men jeg har ikke noe, hverken ambisjoner, eller ikke noe behov for å være synlig gjennom mitt lederskap til andre enn dem det angår, hvis du skjønner.»

I dette sitatet beskriver informanten også synlighet som et prioritert valg, likt som I3. I tillegg kan man lese en lavere grad av bevissthet gjennom at informanten sier rett ut at hen ikke har ambisjoner eller behov for å være synlig gjennom sitt lederskap. Det blir likevel presisert for «andre enn dem det angår». Dette kan tolkes dithen at synlighet er en prioritert dimensjon for informanten, ovenfor den hen er satt til å lede. Man kan se for seg at informanten selv har tolket synlighet til å handle om oppmerksomhetsbehov eller bekreftelse fra organisasjonen man jobber i, i rollen som leder. I så fall kan man argumentere for at det vitner om en lavere kjennskap til

dimensjonens innhold, men likevel en bevissthet rundt viktigheten av å være synlig ovenfor de man er satt til å lede.

En dimensjon som flere av informantene fremstår svært bevisste på er konflikthåndtering. Begrepet konflikthåndtering er tydelig et kjent begrep for informantene. I4 sier for eksempel:

«Jeg kan godt gå inn og på en måte bistå i en sånn her type konflikt, i liten eller stor grad, men det der tror jeg det kanskje er vanskeligere for spesialistene og lagførerne å ta steget om å be om den her konflikthåndteringen, fordi at de er så tett da. (...) Det virker som at ønsket er der for å på en måte få synliggjort at her er det noe som egentlig bør tas tak i, men det er sårt og vanskelig å måtte bryte opp den idyllen i den gruppa.»

At begrepet konflikthåndtering brukes vitner om en eksplisitt bevissthet. Samtidig gjør I4 en veldig relevant observasjon. Informanten tillegger lederen et ansvar for å bistå i en konflikt mellom undergitte. Dette er i tråd med det Spurkeland (2021) skriver om konflikthåndtering. Spurkeland (2021) krever at ledere skal gi råd, megle, forhandle og ta avgjørelser i en konfliktsituasjon. Dette krever ledere som er bevisste sitt ansvar for å «gå inn og bistå», slik som I4 er. I3 trekker også frem lederansvaret i en konflikthåndtering:

«Hvis det er gjort forsøk på at det her skal løses på et lavere nivå for eksempel og sånn, og det ikke kommer noen vei, så er det lederen sitt ansvar å stikke hodet fram og bryte opp i den konflikten som er da. Selv om det kan være veldig ubehagelig. Så en evne til konflikthåndtering er også viktig.»

Sitatet utviser en bevissthet rundt konflikthåndtering som en viktig dimensjon i relasjonelt lederskap ved at lederen må ta ansvar om en konflikt «ikke kommer noen vei». Dette

I5 er også eksplisitt bevisst konflikthåndtering, og uttrykker viktigheten av å bruke ressurser på det:

«Konflikthåndtering er noe som krever mye oppfølging. Det er ekstremt ressurskrevende og tidkrevende alt etter hvilken grad konflikten er da. Det er noe vi absolutt ikke bør gjøre halvveis.»

Av sitatet fremkommer det en bevissthet rundt at konflikter finnes i ulike alvorlighetsgrader. Dette er en erfaring som ligger tett opp mot Spurkeland (2021) sin teori. Spurkeland (2021) skriver at konflikter kommer i ulike kategorier, og at de gjerne utvikles i flere stadier.

Informanten er ikke så bevisst at hen bruker de konkrete betegnelsene som Spurkeland (2021) gjør, men er likevel bevisst variasjonen og kompleksiteten i konflikthåndtering. En interessant observasjon er likevel i hva informantene ikke fokuserer på. Spurkeland (2021) er opptatt av at konflikter kan fremprovosere nødvendige endringer i en relasjon, og at konflikt derfor ikke kun vurderes som noe negativt. Ingen av informantene snakker om konflikter som noe potensielt positivt. I5 er nærmest med følgende sitat:

«Jeg merker at vi vi som tropp presterer bedre når problemer og blir adressert, løsninger blir funnet og tilpasninger blir gjort.»

I5 ser her på konfliktløsning som noe positivt ved at man får lagt konfliktene bak seg. Det er likevel få tegn på at informantene deler Spurkeland (2021) sitt perspektiv på at konflikter i seg selv kan sees på som noe potensielt positivt.

Informantene har flere gode refleksjoner som vitner om en eksplisitt bevissthet rundt emosjonell modenhet og innholdet i denne dimensjonen. I1 beskriver for eksempel et eget behov for å tenke logisk og strukturert, men at andres emosjoner iblant krever andre ting av hen som leder:

«Jeg har en tendens til å ønske å i stor grad tenke logisk og strukturert og sånt. Men i møtet med følelser og... (tenkepause) Følelser er irrasjonell da kan være, men at det samtidig er en veldig sånn gyldig komponent i det relasjonelle, så man må ha et bredt spekter og det jeg synes at det har bare blitt bedre og bedre med jo eldre jeg har blitt, og jo mer erfaring jeg selv har fått.»

Her beskriver informanten en helt konkret problemstilling hen har opplevd, og samtidig utviklet seg på. Andres følelser møtes ikke nødvendigvis best av egen logikk og struktur. De skal tas på alvor, og man må bruke sitt eget emosjonsspekter for å komme dem i møte. Spurkeland (2021) beskriver mentalisering som en viktig bestanddel i emosjonell kunnskap. Mentalisering handler om å forstå egne og andres følelser. I1 beskriver i praksis mentalisering i sitatet over. I1 anerkjenner at andre har ulik inngang enn seg selv, basert på sine emosjoner og tankemønster. Bevisstheten på egen utvikling i møtet med dette peker også på en bevissthet rundt emosjonell modenhet som element i relasjonskompetansen til informanten. I3 har en lignende refleksjon:

«Det er jo at man klarer å sette seg inn i situasjonen til andre, og det kan jo ofte være vanskelig hvis du ikke har vært der selv ikke har hatt på de skoene selv. Så det å klare å

sette seg inn i hvordan andre folk har det, basert på de tingene som har skjedd og basert på at mennesker er ulike.»

Begge informantene tar utgangspunkt i sin egen emosjonelle basis for å forstå den de er satt til å lede. Dette er i tråd med Spurkeland (2021) sin påstand om at ledere behøver emosjonell basis. Dette kommer av bevissthet rundt emosjonell modenhet som dimensjon i relasjonskompetanse. Empati er også et nøkkelord i teorien om emosjonell modenhet. I2 utviser en eksplisitt bevissthet rundt dette:

«Jeg tror nok empati er et viktig stikkord inn her med å for å lede noen andre, så må du jo kunne sette deg inn i deres ståsted, skjønne hvor de står. Og klarer å tilpasse lederskap.»

I2 legger empati som et viktig stikkord i ledelse, og beskriver også mentalisering med utgangspunkt i egen emosjonell basis.

Som vist i kapittel 5 har informantene liten kjennskap til dimensjonen prestasjonshjelp. Det er likevel verdt å merke seg at informantene tar i bruk begrepet ganske raskt, selv om de har innrømmet å ikke ha kjennskap til det fra før. I3 sier for eksempel følgende, kort tid etter å ha gitt uttrykk for at begrepet var nytt:

«Så synes jeg det går litt inn i tilbakemeldingspunktet, og at du som leder klarer å gi tilbakemeldinger eller klarer å gi den prestasjonshjelpen for at vedkommende skal utvikle seg. (...) Det er jo ofte litt vanskelig for du går kanskje noen ganger på litt personlige trekk eller noe sånt, men jeg mener at vi som ledere bør tørre å ta opp den ballen i enkelte sammenhenger. Og det er med på å bidra til en bedre utvikling av dem vi leder da, hvis vi evner å benytte oss av det som jeg kan da tolke som prestasjonshjelp da.»

Etter kort tid tar informanten i bruk begrepet i sin egen refleksjon. Dette kan vitne om at selv om den eksplisitte bevisstheten rundt tematikken ikke var til stede før begrepet ble introdusert, ligger kunnskapen og forståelsen implisitt til grunn. Refleksjonen er også forholdsvis nær teoriens beskrivelse av prestasjonshjelp. Spurkeland (2021) er opptatt av at i prestasjonshjelp fokuserer man på et annet individ. Prestasjonshjelperen må legge egne behov vekk. Sitatet fra I3 er sånn sett inne på det samme sporet, ettersom vedkommende mener at ledere må tørre å drive prestasjonshjelp, selv om det kan være vanskelig. Det er fremdeles tydelig at dimensjonens innhold ikke er så kjent for informanten, men hen er likevel tett på deler av

teorien. Et annet eksempel på at prestasjonshjelp som dimensjon er implisitt bevisst finner vi i følgende sitat fra I4:

«Jeg tror at mange på en måte starter i en jobb med en sånn iboende iver på å vise seg fram, og vil vise at man duger da. Og da tror jeg at hvis man ikke har en leder som klarer å på en måte se deg, så du får den anerkjennelsen av at du gjør noe riktig, eller at du får en korrigerende, eller at du ikke får den her utviklingen, så vil det her prestasjonsønsket gå ned da, tror jeg.»

Informanten reflekterer rundt hvordan en leders aktive involvering i en ansatt vil påvirke utvikling og prestasjonsønske. Dette er også relevant fra et teoretisk perspektiv. Spurkeland (2021) sier at prestasjonshjelp har betydning for motivasjon og pågangsmot. Fravær av oppfølging og anerkjennelse kan fjerne prestasjonsønsket til den ansatte. Dette er et godt eksempel på at informanten er implisitt bevisst relevante aspekter ved teorien, uten å eksplisitt bruke begrepet prestasjonshjelp.

6.1.1 Delkonklusjon

Informantene utviser ulik grad av bevissthet på de ulike dimensjonene i relasjonskompetanse i sitt eget lederskap. Menneskeinteresse, tillit, tilbakemeldinger, konflikthåndtering og emosjonell modenhet er de dimensjonene det utvises høyest grad av eksplisitt bevissthet rundt, med begrepsbruk som kunne vært hentet fra teorien, og med intrikate refleksjoner rundt dimensjonens rolle i eget lederskap. Menneskeinteresse legges til grunn for å ville jobbe som leder i avdelingen, og det er eksempler på både positiv nysgjerrighet, aktivt engasjement og sosial intelligens i forståelsen av 24-timersmennesket. Tillit beskrives som «mest til stede i det daglige» i intervju, og beskrives av Spurkeland (2021) som bærebjelken i enhver positiv relasjon. I tillegg deler informantene og teorien om relasjonskompetanse et positivt menneskesyn overfor de man er satt til å lede. Tilbakemeldinger er informantene også eksplisitt bevisst, med forståelse for hvordan og hvorfor de skal kommuniseres, samt en tydelig bevissthet rundt at tilbakemeldinger er viktig. Konflikthåndtering omtales også på en kjent måte, med et tydelig lederansvar for håndteringen og oppfølgingen av konflikter i sine ulike stadier og alvorlighetsgrader. Konflikter som noe potensielt positivt er det likevel lite bevissthet rundt. Emosjonell modenhet virker også å være eksplisitt bevisst, med tydelig mentalisering, emosjonell basis, empatifokus og opplevd egenutvikling.

Prestasjonshjelp, relasjonsbygging, utvikling og motivasjon, samt synlighet utviser informantene en mer implisitt grad av bevissthet rundt. Kjennskapen til innholdet i dimensjonene er lavere og fremstår mer fjern, men det er likevel mange sitater og refleksjoner som utviser et underbevisst forhold til innholdet i dimensjonene. Prestasjonshjelp er et ukjent begrep for flere, men tas i bruk i refleksjonene kjapt etter introduksjon. Refleksjonene fokuserer på at lederinvolvering påvirker prestasjon og leder må sette det andre individet i fokus. Relasjonsbygging beskrives som å «gå av seg selv», samtidig som det utvises en forståelse for viktigheten av å ta en aktiv part i relasjonsbygging. Gjennom sine utsagn vitner likevel informantene om en potensielt høy relasjonell kapital, men med varierende bevissthet rundt dimensjonen i detalj. Utvikling trekkes frem tidlig av en informant i sammenheng med relasjonskompetanse, og utvikling sees som et lederansvar. Det er også en implisitt forståelse for at relasjonskvalitet vil kunne påvirke utvikling og motivasjon. Synlighet trekkes sammen med tydelighet, og som en aktiverbar arbeidsform som er teori-nært. Likevel er det jevnt over ikke bevissthet rundt fordelene ved å prioritere synlighet som arbeidsform. Det er likevel en implisitt bevissthet rundt å være synlig ovenfor de man er satt til å lede.

Dialogferdigheter utviser informantene en lavere grad av bevissthet rundt. I teorien holdes dialogferdigheter som noe altomfattende, mens informantene ser det som noe man aktiverer ved behov. Dette vitner om lite innsikt i teorien, eller en misoppfatning av hva dimensjonen handler om. Uansett viser det liten grad av bevissthet for dialogferdigheter som dimensjon i relasjonskompetanse.

6.2 Offiserenes egne betraktninger omkring relasjonskompetanse

Dette kapittelet søker å finne svar på forskningsspørsmål 2:

Hvordan kommer relasjonskompetanse til uttrykk gjennom offiserenes egne betraktninger?

Her vil de mest fremtredende resultatene diskuteres i lys av teori om relasjonskompetanse og Forsvarets grunnlagsdokumenter.

I relasjonskompetanse er sosial intelligens og empati komponenter inn under begrepet menneskeinteresse. Våre resultater viser at disse kommer til uttrykk gjennom offiserenes forståelse og respekt for andre og deres perspektiv, gjennom å kjenne sine medarbeidere og tilpasse lederskapet sitt til enkeltindividet. I5 uttaler:

«Det er fine folk, ofte ekstremt fine folk, man leder og sånt, og jeg prøver så godt jeg kan å møte mennesker med et åpent og ydmykt sinn og bare: OK – du har et helt annet perspektiv enn meg og det er greit».

Spurkeland hevder at; *Sosial intelligens handler om evnen til å forstå intensjoner, motiver og ønsker hos andre mennesker* (Spurkeland, 2021). Informantens betraktninger rundt hvordan hen opptrer i møte med andre mennesker kan tyde på sterkt utviklet sosial intelligens og en forståelse for viktigheten av å kjenne sine medarbeidere på flere nivå.

I4 underbygger at offiserenes relasjonskompetanse kommer til uttrykk gjennom deres ønske om å kjenne 24-timersmennesket (Spurkeland, 2021) og se helheten i andre mennesker:

«Ja da er vi på relasjonsbygging, altså det å bare å se menneske i hele settingen her i den uniformen her. Det er sykdom og det er brudd og det er huslån og det familieførøkelse og det hund og liksom det er utrolig mye greier som er liksom pakka inn i de klærne der da, og det må man se og ha litt interesse for, for det vil påvirke dem om det skjer noe hjemme, eller rundt omkring i verden, som de har en stor interesse av».

Det foreligger en forståelse for at man må «se mennesket i hele settingen her». I dette ligger det en interesse for helheten i kollegaenes følelsesliv, og et genuint ønske om å forstå *overskriftene* i medarbeiderens liv (Spurkeland, 2021).

Flere av informantene underbygger påstanden om deres ønske om å kjenne sine medarbeidere. Aktivt engasjement i andre mennesker er en av de relasjonelle egenskapene som av Spurkeland (2021) beskrives under dimensjonen menneskeinteresse. Resultatene viser at informantenes menneskeinteresse, her mer presist deres interesse for 24-timersmennesket, ikke bare kommer til uttrykk gjennom deres ønske om å kjenne sine medarbeidere, men også gjennom evnen til å tilpasse lederskapet sitt til hver enkelt medarbeiders behov. Spurkeland hevder at gjennom å kjenne medarbeideres livsløp så kan ledelse bygges på kjennskap til enkeltindividet. Han skriver videre om tilpasset ledelse, der medarbeideren får den formen for ledelse som virker best på motivasjon, arbeidsinnsats og utvikling (Spurkeland, Relasjonskompetanse, 2021). Informant 5 sier:

«Det er viktig å kjenne sine medarbeidere. Alle sammen trenger ikke være venner på fritiden, men at man vet verdiene, hva som opptar den man har i sin organisasjon og vet hvordan holdninger de har, hvordan de jobber og sånne ting».

I2 uttrykker følgende om relasjonskompetansene og empati og drar sammenligninger med det å være en god leder:

«For å være en god leder, så skal du jo være flink til veldig mye da og det er jo blant annet det her med å få med seg folk, det er jo det relasjonskompetanse handler om tenker jeg da. Jeg tror nok empati er et viktig stikkord inn her med å for å lede noen andre, så må du jo kunne sette deg inn i deres ståsted, skjønne hvor de står. Og klarer å tilpasse lederskap. Og klarer å kommunisere med de. (...) Du må ha en genuin interesse, og det tror jeg lederne har».

I følge Spurkeland (2021) påvirker synlighet både relasjoner og samhandling. Det gir store gevinster for motivasjon og skaper relasjonell energi. Han hevder videre at synlig ledelse er en konsekvens eller et resultat av relasjonsorientert ledelse (Spurkeland, 2021). Våre resultater viser at informantene uttrykker at synlighet er viktig for både de som ledere og deres medarbeidere. Relasjonskompetansen synlighet kommer til uttrykk gjennom et ønske om tilstedeværelse og involvering. I4 sier:

«Til syvende og sist, så tror jeg det handler om å bare involvere seg i de ansatte, altså kanskje primært for å skape utvikling, for du trenger ikke å kjenne noen for å be dem om å gjøre en oppgave. Sånn; jeg vil du skal, nå skal du fikse den leksjonen. Men hvis vi skal begynne å snakke et sånn 1-6 års perspektiv på hvor er du om 6 år? Da må jeg jo kjenne vedkommende. Hva er det som rører seg? Hva er målene dine? (...) Med en gang man er inne på det der, da er det liksom ikke bare styring lenger i mitt hode da, og man prøver å hjelpe dem til å nå et mål.»

I4 sitt ønske om involvering og tilstedeværelse kan også være et resultat av kjennskap og håndheving av Forsvarets grunnsyn på ledelse. Her presiseres viktigheten av å forstå balansen mellom lederskap og styring, og at en viktig del av lederskapet er å ivareta personellet. I både lederskap og styring forventes det at det fokuseres på resultat og mål, da både oppdraget må løses og personellet og materiellet må ivaretas. For en leder i Forsvaret stilles det krav om at man klarer å forstå og balansere avhengigheten mellom lederskap og styring (Forsvarets høgskole, 2020).

I5 trekker også frem tilstedeværelse og involvering i sine refleksjoner rundt hva godt lederskap er for hen:

«Tilstedeværelse og involvering tenker jeg sånn med en gang da. Altså. For hvis jeg skal bli ledet, så er det hvert fall det jeg setter pris på. Det å vite hvem sjefen min er og vite at det jeg gjør har en betydning og en interesse for vedkommende. Og også for å på en måte vite at det man gjør er riktig da, at man er på skiva, at du får tilbakemeldinger underveis, men det er mye enklere enn en sånn distansert type ledelse da. For det oppleves ikke som ledelse igjen. Da er det sånn man skiller mellom ledelse og styring, og med en gang man på en måte får den distansen, så opplever jeg det som mye mer styring da. Enn når man liksom er tett på».

Sitatet til I5 peker også på at synlighet har betydning for hens evne til å drive utvikling, veiledning og rettledning av sine ansatte. Hen uttrykker en forståelse for at tilstedeværelse og involvering gir grunnlag for at en leder kan sørge for *«(...) at man er på skiva, at du får tilbakemeldinger underveis»*. I dette ligger det en grunntanke om at man må være tilstede for å kunne ha påvirkning og innflytelse på sine medarbeidere som leder.

Synlighet kommer også til uttrykk gjennom I3 sine refleksjoner omkring tilgjengelighet og tydelighet:

«(...) så det er ikke nødvendigvis for min del at synlighet trenger å være superviktig, men jeg tror alle sammen må ha den bryteren til å bli synlig når det kreves. Alle sammen må ha en evne til å være en synlig og tydelig leder i de situasjonene der det kreves. Men det krever at du har evnen til å sette på synligheten og tydeligheten når det brenner som mest.»

Spurkeland (2021) vektlegger tilgjengelighet og tydelighet som en viktig del av synlig ledelse. Informantenes utsagn vitner om et relasjonsorientert fokus i deres lederskap og en forståelse for at synlighet og tydelighet kan anvendes som verktøy for lederen når det kreves. Resultatene støtter i så måte Spurkelands perspektiver omkring synlighet i ledelse.

I resultatene kommer tillit til uttrykk gjennom informantenes beskrivelse av kvalitet, forutsigbarhet og trygghet i relasjonen mellom seg og medarbeidere. I3 sier følgende om hva tillit betyr for hen:

«At de også vet at det er rom, at vi kjenner hverandre så godt at dem kan komme inn og prate med meg. Hvis det er noe jeg gjør eller jeg ikke har tenkt på eller et eller annet, så må det på en måte være på plass til det da, for det det vil jo spille oss gode begge to.»

Spurkeland (2021) omtaler evnen til å bygge tillit som en avgjørende del av en leders relasjonskompetanse. Det består av forutsigbare mønstre av handlinger og reaksjoner som gjør at medarbeider kan føle trygghet. Tillit handler også om integritet – at det er samhandling mellom tale og handling, og at medarbeidere opplever gjentatte tillitsskapende interaksjoner. I5 beskriver også tillitsforholdet mellom seg og sine ansatte med trygghet:

«Jeg opplever at tillitsforholdet fra de ansatte opp til troppsledelsen er bra, det er veldig sånn fritt spillerom, veldig lav terskel for komme og ta opp ting: bekymringer, vernepliktig oppfølging, osv (...).»

Informanten uttrykker her sterk relasjonskvalitet, bestående av trygghet og kvalitet.

Spurkeland (2021) hevder at tillit bygges gjennom kompetanse, konsistens, lojalitet, integritet og ærlighet. Han hevder at relasjonell tillit oppfordrer til en form for avhengighet mellom partene i relasjonen. I5 uttrykker avhengighet i relasjoner mellom seg og sine ansatte, og et behov både faglig og mellommenneskelig kompetanse:

«Jeg føler at for min del, så har relasjonskompetanse vært viktig for min evne til å løse oppdrag. Og det er jo fordi at jeg er nødt til å ha både tillit til mine ansatte men og at de har tillit til meg. I den grad at de kan støtte meg i min beslutningstaking og i min disponering av ressurser eller, måte å løse oppdraget på. Jeg trenger å spille på den kompetansen jeg har, og for å kunne gjøre det, så er jeg nødt til å ha en god relasjon med mine ansatte».

Tillit kommer til uttrykk gjennom en gjensidig avhengighet og at tillit er bygd gjennom faglig og relasjonell kompetanse.

Resultatene viser at tillit hos informantene også kommer til uttrykk gjennom velvilje og omsorg. Å stille krav kan forstås som en form for omsorg for sine medarbeidere, da oppdragsløsningens krav ofte kan være nådeløse. En av basene i relasjonskompetansen tillit er *integritet* og *konsistens*. De sier noe om en leders tillitsbase, forutsigbarhet, enhetlige opptreden og konsekvens (Spurkeland, 2021). Å stille krav som leder kan derfor forstås som en tydelig tillitsbase. I4 sier:

«(...) når vi snakker om det relasjonelle da, altså å kjenne dem du jobber med, så tror jeg også at du klarer å lede dem på en bedre måte fordi man både kan tilrettelegge eller utvikle eller hva det måtte være. Og så er det samtidig det at som leder, så må du jo

kunne stille de kravene og liksom stå i det som er ubehagelig, og det kan jo kanskje oppleves som vanskeligere også når man på en måte har en tett relasjon til sine ansatte, som kanskje gjør at mange distanserer seg en viss grad».

Her uttrykkes tillit gjennom omsorg for sine medarbeidere i form av å stille krav. Tillitsbasene integritet og konsistens er fremtredende.

Spurkeland (2021) hevder at mentalisering er vesentlig i all kommunikasjon og relasjoner til andre. Mentalisering er en form for emosjonell kunnskap der handlinger får mening ut fra intensjoner og handlinger. Å se deg selv utenfra og se andre innenfra er en enkel forklaring på begrepet. Begrepet mentalisering er nært beslektet empati, affektbevissthet og emosjonell intelligens (Spurkeland, 2021). Resultatene viser at mentalisering kommer til uttrykk gjennom å kjenne eget og andres følelsesregister, affektbevissthet, slik at man vet hvilke styrker og svakheter man kan spille på.

I5 reflekterer slik rundt egen forståelse av seg selv og ivaretagelse av andre:

«Så har jo det hjulpet meg til å bli mer bevisst på mine egne (følelser), altså hvilke situasjoner er det stress øker og hva skjer når du blir stresset? Da blir man irritabel og kan bli aggressiv, eller mister oversikt. Så det å være moden nok til å kjenne sine begrensninger, eller styrker i når det kommer til egne følelser og egenskaper, og det tror jeg veldig viktig da for å kunne være en stødig leder. Hvis man er en leder som blir fort påvirket av. Hvis du ikke kjenner igjen situasjoner som gjør deg stressa og har en jobb som innebærer mye stress, så kan det fort smitte over på de du jobber med da, de som er underlagt deg at; OK, nå er hun stresset da, eller hun eller han stresset, da betyr det at vi må stressa for å få ting gjort. Og det å ha kontroll på egne følelser og sette de litt til sides for å ivareta de rundt deg. Det har jeg merket betydningen av».

I3 prater også om evnen til å sette seg inn i andres følelsesregister og følelser:

«Et eksempel er jo at man klarer å sette seg inn i situasjonen til andre, og det kan jo ofte være vanskelig hvis du ikke har vært der selv ikke har hatt på de skoene selv, så det å klare å sette seg inn i hvordan andre folk har det, hvordan mennesker har det, basert på de tingene som har skjedd og basert på at mennesker er ulike.»

I2 sitt utsagn underbygger viktigheten av å sette seg inn i sine ansattes ståsted: «*Jeg tror nok empati er et viktig stikkord inn her med å for å lede noen andre, så må du jo kunne sette deg inn i deres ståsted, skjønne hvor de står*».

6.2.1 Delkonklusjon

Resultatene viser at sosial intelligens og empati kommer til syne gjennom deres ønske om å kjenne sine medarbeidere og ha forståelse for 24-timersmennesket, og se helheten i medarbeideres følelsesliv. Vi ser videre uttrykk for å tilpasse lederskapet til den enkeltes behov, og en forståelse og respekt for andres perspektiv og meninger.

Relasjonskompetansen synlighet kommer til uttrykk gjennom offiserenes tilgjengelighet, tydelighet, involvering og tilstedeværelse. Vi har videre argumentert for at tillit kommer til uttrykk gjennom kvalitet, trygghet og forutsigbarhet i relasjonene og at kompetanse, integritet og konsistens som tillitsbaser er tydelig uttrykt. Omsorg, gjennom å stille krav og velvilje til medarbeidere er tatt frem som tydelig uttrykk for tillit.

Til sist trekkes mentalisering frem som emosjonell kunnskap. Den kommer til uttrykk gjennom forståelse av seg selv og andre, affektbevissthet og empati. Resultatene gis mening og underbygges av det teoretiske rammeverket.

Selv om offiserene ikke alltid benytter begreper som er fundamentert i teorien så viser resultatene et tydelig relasjonsfokus blant offiserene i Luftvern bataljon og et reflektert forhold til hvordan man best utøver ledelse. Relasjonskompetanse kommer til uttrykk gjennom helhetlig kvalitet i relasjonene, forståelse og respekt for seg selv og andre, empati, tilstedeværelse og involvering.

6.3 Relasjonskompetansens betydning for evne til å løse oppdrag

Delkapittelet tar for seg forskningsspørsmål 3:

På hvilken måte opplever offiserer i Luftvern bataljon Ørland at relasjonskompetanse har betydning for deres evne til å løse oppdrag?

En måte relasjonskompetanse virker å ha betydning for offiserenes evne til å løse oppdrag er gjennom gode relasjoner med de dem er satt til å lede, og tilliten denne relasjonsbyggingen skaper. I3 sier følgende:

«Hvis min relasjon er god til de som jeg leder, og jeg forventer å få svar fra dem på hvordan de ville ha løst de oppgavene her... Det vil aldri gå bra hvis vi ikke har en god

relasjon hvor jeg ikke har tillit til dem da. Da vil jeg jo ta mine egne valg uten å spørre om hjelp fra dem, så jeg håper jo at de unge lederne benytter sin relasjon med dem de leder til å få tips og triks til hva slags avgjørelser de skal ta. Så det, det påvirker jo direkte til operativitet og operativ gevinst for avdelingen, da.»

I3 er opptatt av at gode relasjoner avler tillit som muliggjør medbestemmelse fra de ulike nivåene i organisasjonen. Dette er gjenkjennbart fra Forsvarets egen teori om ledelse. Forsvarets valgte ledelsesfilosofi er, som vi har sett i kapittel 2.1.1, oppdragsbasert ledelse (OBL). I Forsvarets grunnsyn på ledelse står det at «Oppdragsbasert ledelse baserer seg på at det er stor grad av tillit mellom over - og underordnet.» (Forsvarets høgskole, 2020, s. 13). Den store graden av tillit som OBL baserer seg på bygges gjennom relasjonene lederens relasjonskompetanse muliggjør. I3 er mer konkret om relasjonskompetansens betydning for evnen til å løse oppdrag senere:

«Hvis vi har ledere som har gode relasjoner til de rundt seg så skaper vi jo ledere som tørr forhåpentligvis da, å få gode råd, få hjelp til å ta de riktige avgjørelsene, og et lederskap som er gjennomsyret av at vi er et team, som sammen skal løse et oppdrag. Og det er ofte spesialister som er nærmest problemet, og som har best løsning på problemet. Og da er det helt sånn basic for at vi skal løse oppdrag på en best mulig måte, mener jeg.»

Informanten peker igjen på medbestemmelsen og rådgivningen som gode relasjoner muliggjør. Det påpekes at spesialister, altså personell på lavere nivå i organisasjonen, gjerne er nærmest problemet og at de derfor bør lyttes til når man skal ta avgjørelser. De gode relasjonene sørger for samarbeid rundt oppdragsløsningen. Dette er også i tråd med Forsvarets grunnsyn på ledelse. En av de overordnede lederatferdene i Forsvarets grunnsyn på ledelse er samspills- og relasjonsorientert ledelse. Denne lederadferden er ment å bygge gjensidig tillit og legge forholdene til rette for samarbeid (Forsvarets høgskole, 2020, s. 9). Vi kan se tydelige spor av dette i sitatene til I3, og hvordan tilliten og samarbeidet er med på å påvirke avdelingens oppdragsløsning.

En annen måte offiserene opplever relasjonskompetansens betydning for oppdragsløsningen er gjennom motivasjon. I5 trekker inn motivasjon i dette resonnementet:

«(...) det skaper en annen glede for å gå på jobb, og ja løse oppdrag sammen med den gjengen som du satt til å løse oppdrag med. Fordi faktum er jo at i ytterste konsekvens,

så skal jo vi stå sammen, skulder til skulder i striden, og da er du nødt til å ha noe mer som knytter bånd enn oppdraget. Så det å ja, vise interesse for alle de individene som du jobber med. Det tror jeg gagnar fellesskapet i større grad enn det man kanskje er klar over».

Sitatet er godt, fordi informanten påpeker først at i ytterste konsekvens vil relasjonene bli satt på en enorm prøve. Videre sier I5 at man i denne situasjonen må ha *noe mer* som ligger til grunn i relasjonene enn bare oppdraget man skal løse sammen. Til slutt bygger I5 på med at å vise interesse for individene man jobber med er nøkkelen til å få til dette. Dette kan argumenteres for å handle om menneskeinteresse, og understøttes således av teorien. I følge Spurkeland (2021) vil høy relasjonell kapital hos lederen føre til bedre prestasjoner og bedre trivsel blant undergitte. Videre sier teorien at jo bedre den relasjonelle kvaliteten er, jo bedre er relasjonens motstandskraft og evne til å tåle påkjenninger (Spurkeland, 2021, s. 33). Når avdelingen skal løse oppdrag i ekstreme situasjoner er det lett å se for seg at relasjonenes robusthet blir viktig for oppdragsløsningen. Et annet eksempel på at menneskeinteressen påvirker motivasjon er i sitatet til I4:

«Det er jo kjipt å være en leder hvis du ikke er noe glad i folk, tenker jeg. Så det må du nesten være. Fordi alt vi gjør, handler om folk. Altså, det er ingenting som rører seg i batteriet her hvis man ikke jobber sammen. (...) Så da er vi så avhengige av å ha – i alt det trykket da – gode relasjoner og folk som bryr seg og faktisk prøver å nå det samme målet. For hvis vi mister track på det, da lekker det folk overalt. Da gidder ikke folk. (...) Jeg tror at hvis man ikke blir sett, hørt og anerkjent i en organisasjon, så vil man finne seg noe annet.»

Sitatet tar også utgangspunkt i at det er viktig å både ha og vise interesse for de man jobber med. Forskjellen er at sitatet ikke fokuserer på den ekstreme ytterste konsekvensen i form av en krig, men heller hvordan motivasjon kan forverres av dårlig relasjonsledelse i hverdagen. Teorien er tydelig på at ledere kan bygge og forsterke tillit gjennom egen relasjonelle atferd (Spurkeland, 2018, referert i Spurkeland 2021). På samme måte kan man argumentere for at fravær av relasjonell atferd vil svekke tilliten i relasjonene. Spurkeland (2021) trekker frem en svensk undersøkelse som konstaterte at en medarbeiders motivasjon vil synke fra 76% til 24% når vedkommende mister tillit til lederen sin (Norges juristforbund, 2011, referert i Spurkeland, 2021). Et motivasjonsfall av den størrelsesordenen kan argumenteres for å bidra til frafall av kompetanse og viktige ressurspersoner som igjen vil påvirke avdelingens evne til å løse

oppdrag. I følge Spurkeland (2021) kan mye av løsningen kan argumenteres for å ligge hos lederen. En leders positive emosjoner vil kunne bidra til bedre innsats, høyere motivasjon, bedre arbeidsmiljø og større utholdenhet blant medarbeidere (Spurkeland, 2021, s. 284). Eller som I5 sier det:

«Det er mennesker som opererer materiellet, og uten et fungerende personell, så nytter det ikke hvor mye materiell vi har til å løse oppdraget på. For folket må trives, og folket må føle seg sett og ivaretatt for å ønske å gi noe tilbake».

Utvikling er også en viktig følge av relasjonsledelse som kan påvirke evnen til å løse oppdrag. I3 sier følgende om tilbakemeldinger og utvikling:

«En organisasjon som ikke gir tilbakemeldinger til hverandre, den vil ikke ha noe fremdrift. Det vil ikke bli noe utvikling og da stopper det til slutt opp da. Så tilbakemeldinger er viktig, og for å få til det, så må en ha tillit og være god på relasjonsbygging i forkant, da.»

Informanten argumenterer for at relasjonsbygging og tillit muliggjør og forbedrer tilbakemeldinger, som igjen er nøkkelen til utvikling. I teorien sees utvikling som en tydelig lederoppgave, og relasjonskvaliteten mellom leder og ansatt vil avgjøre graden av påvirkning (Spurkeland, 2021). Fravær av tilbakemeldinger beskrives av Spurkeland (2021) som neglisjering, og I3 argumenterer for det samme ved at det vil få utviklingen til å stoppe opp. I Forsvarets grunnsyn på ledelse er *utviklingsorientert lederatferd* en av de tre overordnede kategoriene for lederatferd. Kategorien skal bidra til utvikling av organisasjonen, menneskene som jobber i den, og kollektiv læring (Forsvarets høgskole, 2020, s. 9). Kollektiv læring handler om avdelingens evne til å ta til seg læring, som igjen vil kunne forbedre oppdragsløsning i fremtiden basert på erfaringer gjort.

Ettersom forskningsspørsmålet gransker *på hvilken måte* relasjonskompetanse har betydning for evne til å løse oppdrag, er det også relevant å se på tidsperspektivet i påvirkningen. I4 resonnerer godt rundt relasjonskompetanse sin påvirkning over tid:

«Jeg tror altså hvis man tenker litt sånn smått på det, så, trenger det kanskje ikke å bety så mye. Man er satt til å løse et oppdrag og det er på en måte greit nok. Men hvis man skal tenke på altså batteriet sitt oppdrag over tid, så vil relasjonskompetanse tror jeg

bety ganske mye da, fordi det vil eksempelvis påvirke ståtid, at man i større grad kanskje får utviklet folk, og får holdt dem her lenger.»

Informanten argumenterer for at relasjonskompetanse på kort sikt antagelig ikke har så stor effekt. Over tid vil det derimot påvirke ståtid og utvikling. Dette utsagnet kan støttes av teorien. Spurkeland (2021) beskriver relasjonskompetanse generelt og relasjonsbygging spesielt som noe som har til hensikt å skape noe sammen over tid (Spurkeland, 2021, s. 160). I4 fortsetter resonnementet om relasjonskompetansens påvirkning over tid:

«Og alt det her er synergieffekter med at kompetansen øker, kulturen blir kanskje sterkere, det bygger seg på en måte sammen da så sann i dag og i morgen, så er det sann sett ikke noen av mine ansatte som er helt avhengig av at jeg står og klapper bak de ikke sant. Men hvis det skjer over 4 måneder, et halvt år, eller et år, så har det jo en påvirkning på operativ effekt. Det mener jeg.»

Når man snakker om oppdragsløsning og operativ effekt over tid er det naturlig å se på teorien om resultatorientering. I Spurkeland (2021) er resultatorientering den siste dimensjonen som omtales. Det beskrives ikke som en relasjonskompetanse i seg selv, men som en kontrolldimensjon. Relasjonskompetanse beskrives videre som en forutsetning for å skape resultater, slik en leder skal (Spurkeland, 2021). I Forsvarets grunnsyn på ledelse defineres lederskap som personorientert og rettet mot sosiale og mellommenneskelige forhold. Videre presiseres det at det fremdeles skal fokuseres på mål og resultat (Forsvarets høgskole, 2020, s. 8). Teorien er her forenlig med sitatene, da begge fokuserer på relasjonskompetansens påvirkning på menneskene man er satt til å lede, og resultatene man vil kunne oppnå over tid. I2 beskriver tidsperspektivet konkret:

«Ikke sann i sekund til sekund i luftstriden. Nei. Men si over tid, over uker og måneder, så vil man alltid ha behov for de relasjonene som er mellom individer som kommer fra en troppsorganisasjon, selyfølgelig.»

6.3.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 3

Offiserer i Luftvern bataljon opplever at relasjonskompetanse har betydning for deres evne til å løse oppdrag gjennom tilliten de har til sine kolleger. Denne tilliten kommer fra relasjonsbyggingen som relasjonskompetansen driver frem. Forsvarets valgte ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, baserer seg på de samme tillitsforholdene for å fungere. Man kan derfor si at offiserenes evne til å løse oppdrag i henhold til forsvarets valgte ledelsesfilosofi er

avhengig av relasjonskompetanse. Videre fører tilliten i relasjonene til økt grad av medbestemmelse og rådgivning i beslutningstaking, som igjen fører til bedre løsninger på utfordringer og problemer.

Relasjonskompetanse oppleves også å ha en betydning for evnen til å løse oppdrag gjennom motivasjonen relasjonskompetansen genererer. I både ekstrem og dagligdags oppdragsløsning kreves det motivasjon for å stå i utfordringene som kommer, og informantene opplever at gode relasjoner skaper mer motivasjon enn oppdraget alene. Videre er relasjoner bygget over tid mer motstandsdyktige og derfor sterkere i møtet med utfordringer man står ovenfor.

Tilbakemeldinger som dimensjon i relasjonskompetanse er også med på å drive frem utvikling i avdelingen. Dette påvirker evnen til å løse oppdrag positivt gjennom kollektiv læring og forbedret oppdragsløsning over tid. Utvikling er også både i fagteori og Forsvarets egne dokumenter et lederansvar, drevet av lederens relasjonskompetanse.

Relasjonskompetansens betydning for evnen til å løse oppdrag anses å være størst over tid. Dette støttes av teori og empiri ved at relasjonskompetansen ikke har en avgjørende betydning fra dag til dag. Likevel er synergieffekten av god relasjonskompetanse avgjørende for de ovennevnte faktorene i et lengre tidsperspektiv ettersom det sikrer ståtid og utvikling for enkeltindivid og avdelingen som helhet.

7 Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven har vært å utforske følgende problemstilling:

Hvilken betydning har relasjonskompetanse for lederskapet til unge offiserer i Luftvern bataljon Ørland?

Oppgaven har belyst og diskutert betydningen av relasjonskompetanse for lederskapet til unge offiserer i Luftvern bataljon Ørland, gjennom å se deres egne betraktninger om tematikken i lys av relevant teori. Dette er gjort med utgangspunkt i tre forskningsspørsmål. Disse forskningsspørsmålene vil her besvares kronologisk.

I hvilken grad er unge offiserer bevisste på dimensjonene i relasjonskompetanse i sitt eget lederskap?

Unge offiserer ved Luftvern bataljon er i stor grad enten eksplisitt eller implisitt bevisst dimensjonene i relasjonskompetanse i sitt eget lederskap. Menneskeinteresse, tillit, tilbakemeldinger, konflikthåndtering og emosjonell modenhet er de dimensjonene som diskuteres med bruk av fagterminologi og tydelig forståelse for innholdet, og står derfor frem som eksplisitt bevisste dimensjoner. Menneskeinteresse beskrives som en grunnleggende faktor for å jobbe som leder i Luftvern bataljon Ørland. Tillit er uttalt «mest tilstede i hverdagen» av I4, samtidig som Spurkeland (2021) beskriver det som bærebjelken i enhver positiv relasjon. Begrepsbruken rundt konflikthåndtering og tilbakemeldinger vitner om en dyptgående kjennskap til og bevissthet rundt dimensjonene. Det er likevel et potensial i å se på konflikt som noe potensielt positivt. Her forteller teorien om mulighetene for utvikling som kan komme i kjølvannet av konflikter, men informantene omtaler ikke dette fenomenet.

Prestasjonshjelp, relasjonsbygging, utvikling og motivasjon, samt synlighet utvises det også bevissthet rundt, men mer implisitt enn de ovennevnte. Informantene har gode resonnementer og refleksjoner som antyder underbevisst forståelse for dimensjonene, men begrepene er mindre kjente og terminologien mindre teori-nær. Prestasjonshjelp trekkes frem av informantene som noe de ikke kjenner fra før, men begrepet tas likevel raskt i bruk i andre svar etter at de har blitt introdusert for det. Her blir refleksjonene tidvis teori-nære ved at informantene trekker frem at lederinvolvering påvirker prestasjon, samt at leder må sette et annet individ i fokus når man skal drive prestasjonshjelp. Relasjonsbygging omtales som en dimensjon som «går av seg selv». Likevel reflekterer informantene om behovet for å være en

aktiv part når relasjoner skal bygges. Informantene gir uttrykk for en potensielt høy relasjonell kapital, men bevisstheten rundt detaljene i dimensjonen relasjonsbygging er likevel varierende. Sammenhengen mellom utvikling og relasjonskompetanse belyses tidlig av en informant, og utvikling sees som et lederansvar. Informantene utviser også en implisitt forståelse for at kvaliteten på relasjonene i avdelingen vil kunne påvirke både utvikling og motivasjon. På spørsmål om synlighet som dimensjon trekker informantene teori-nære forbindelser til tydelighet. Å prioritere synlighet som arbeidsform er dog ikke et fokus for informantene, slik det er i teorien. Det er likevel en bevissthet rundt å være synlig ovenfor de man er satt til å lede.

Dialogferdigheter er den eneste dimensjonen i relasjonskompetanse som informantene utviser en lavere grad av bevissthet rundt. Refleksjonene rundt denne dimensjonen vitner om en lavere innsikt i dimensjonens innhold, og den omtales som mindre altomfattende enn det teorien beskriver den som. Dette kan enten komme av en misoppfatning av teoriens innhold, eller liten innsikt i denne dimensjonens teoretiske innhold. Like fullt utvises det en lavere grad av bevissthet for dimensjonen.

Hvordan kommer relasjonskompetanse til uttrykk gjennom offiserenes egne betraktninger?

Resultatene og diskusjonen viser et klart relasjonsfokus blant lederne i Luftvern bataljon, og det kommer til uttrykk på ulike måter. Sosial intelligens og empati kommer til uttrykk gjennom informantenes ønske om å se helheten i medarbeiderne som 24-timersmennesker. Menneskeinteressen gir seg også til kjenne gjennom offiserenes generelle nysgjerrighet på sine medarbeidere og deres helhetlige følelsesliv. Informantene utviser også en evne til å tilpasse lederskapet sitt til den enkelte medarbeiders behov, samt respekt og forståelse for medarbeidernes perspektiv og meninger.

Dimensjonen synlighet kommer til uttrykk gjennom offiserenes tilgjengelighet, tydelighet, involvering og tilstedeværelse. Tilliten kommer til uttrykk gjennom at kompetanse, integritet og konsistens som tillitsbaser er tydelig uttrykt, og offiserene opplever som følge av dette kvalitet, trygghet og forutsigbarhet i relasjonene sine.

Mentalisering står frem som emosjonell kunnskap og kommer til uttrykk gjennom forståelse for seg selv og andre gjennom affektbevissthet og empati. Resultatene gis ytterligere mening og underbygges godt av oppgavens teoretiske rammeverk.

Informantene benytter ikke alltid begreper man kan finne igjen i teorien, men dimensjonene i relasjonskompetanse kommer like fullt til uttrykk. I tillegg utviser informantene et reflektert forhold til hvordan man best utøver ledelse, med utgangspunkt i egen relasjonskompetanse. Dette kommer til uttrykk gjennom helhetlig kvalitet i relasjonene til informantene, samt tilstedeværelse, forståelse og respekt for seg selv og andre.

På hvilken måte opplever offiserer i Luftvern bataljon Ørland at relasjonskompetanse har betydning for deres evne til å løse oppdrag?

Offiserene i Luftvern bataljon Ørland opplever relasjonskompetansens betydning for deres evne til å løse oppdrag gjennom tilliten de har til medarbeiderne i sin avdeling. Denne tilliten kommer fra relasjonsbygging som dimensjon i relasjonskompetanse. Forsvarets valgte ledelsesfilosofi er tillitsbasert og det argumenteres for at filosofien muliggjøres av tillit og relasjonsbygging som dimensjoner i relasjonskompetanse. Dette fører også til medbestemmelse og rådgivning under løsning av oppdrag som bidrar til bedre avgjørelser og løsninger.

Videre opplever informantene at evnen til å løse oppdrag påvirkes av motivasjonen relasjonskompetansen genererer. Avdelingen er bedre rustet til å holde på kompetansepersoner gjennom økt ståtid som følge av god motivasjon. De motstandsdyktige og robuste relasjonene offiserene opplever å få som følge av god relasjonskompetanse over tid, påvirker også evnen til å løse oppdrag under mer ekstrem påkjenning.

Tilbakemeldinger som dimensjon i relasjonskompetanse er med på å drive frem utvikling i avdelingen. Dette skjer gjennom kollektiv læring og forbedret oppdragsløsning. Det bemerkes at både faglitteratur og Forsvarets grunnsyn på ledelse ilegger offiserene utvikling som et lederansvar, og som følgelig er avhengig av ledere med god relasjonskompetanse.

Resultatene gir inntrykk av at relasjonskompetanse har en større betydning for evnen til å løse oppdrag i et lengre perspektiv, enn i et kortsiktig perspektiv. Dette er fordi relasjonskompetanse gir utslag gjennom lenger ståtid på motivert personell og større grad av utvikling over tid hos både enkeltindivid og avdelingen i sin helhet. Tillit og relasjonsbygging har samtidig blitt trukket frem som dimensjoner som muliggjør medbestemmelse og rådgivning under oppdragsløsning. Dette peker mot at relasjonskompetanse også har betydning for oppdragsløsning på kortere sikt.

7.1 Forskningens implikasjoner

Oppgaven viser at Forsvaret er avhengig av at lederne i organisasjonen har en velutviklet relasjonskompetanse som setter individene i fokus, for å kunne basere seg på sin valgte ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse. Dette er på ingen måte unikt for Luftvern bataljon Ørland, men vil være gjeldende for alle Forsvarets avdelinger. Selv om oppgaven baserer seg på noen få informanter er det rimelig å anta at unge offiserer i Forsvaret vil ha varierende kjennskap til egen relasjonskompetanse. Ettersom tematikken er avgjørende for Forsvarets ledelsesfilosofi kan det argumenteres for at relasjonskompetanse i større grad bør inngå i studiehåndbøkene til de ulike krigsskolene. På denne måten kan man heve kompetansenivået til blivende offiserer, og sikre et bedre grunnlag for oppdragsbasert ledelse ved Forsvarets operative avdelinger.

Oppgaven belyser videre hvordan dimensjonene i relasjonskompetanse har påvirkning på operativ måloppnåelse. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) gir årlig råd til forsvarsledelsen om Forsvarets strategiske utvikling gjennom Forsvarsanalysen. Forsvarsanalysen 2023 identifiserer flere utfordringer og anbefalte fokusområder for Forsvaret (Skjelland, et al., 2023). Som forfattere av denne oppgaven bemerker vi at rapporten er ekstremt orientert rundt økonomi og materiellressurser og hvilket potensial som ligger i det. Rapporten omtaler i korte trekk personellutfordringer i kapittel 3.6.1, men ser kun konkret på økonomiske løsninger på utfordringer knyttet til ståtid på personellet. Denne oppgaven synliggjør potensialet som ligger i ledere med god relasjonskompetanse, og hvilken betydning det kan ha for utvikling, motivasjon og ståtid. Økt relasjonskompetanse kan neppe løse disse utfordringene alene, men potensialet for økt operativ evne og ståtid gjennom økt fokus på relasjonskompetanse bør likevel tas på alvor.

7.2 Kritikk og styrking

Når man forsker på et fenomen kreves det at forskeren reflekterer over valgt forskningsdesign og metode. Å rette et kritisk blikk mot eget arbeid kan skape større forståelse for resultatene og en større oppmerksomhet rettet mot styrker og svakheter ved egen fremgangsmåte. Det finnes noen iboende svakheter med vårt valgte forskningsdesign. Kvalitativ metode og individuelle intervju med et lite utvalg informanter gjør at våre funn har begrenset gyldighet og rekkevidde, først og fremst i rom. Den kvalitative metoden gir derimot et grunnlag for å forstå prosesser, dynamiske forhold og samhandlingsmønstre.

Det fenomenologiske designet har gitt oss mulighet til å komme tett på offiserene og deres subjektive opplevelser av relasjonskompetanse, og dens betydning for operativ evne. En fenomenologisk tilnærming egnet seg godt i denne undersøkelsen, da den søkte å forstå relasjonskompetanse gjennom unge ledes innsikt, erfaringer, meninger og perspektiver (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2021). Å gjennomføre studien som en tverrsnittsundersøkelse gir noen begrensninger, da tverrsnittsundersøkelser i liten grad kan si noe om endringer til et fenomen over tid. Man får også kun et øyeblikksbilde av fenomenet man studerer. Funnene må derfor forstås som kontekstuelle. For å gjøre opp for noen av svakhetene kunne vi gjort en metodekombinasjon, hvor typiske elementer fra det kvalitative og det kvantitative brukes i kombinasjon. Dette kunne gitt oss en bredere forståelse for fenomenet, bekreftelse av funnene våre eller belyst temaet på flere måter. Det kunne også potensielt gitt funnene sterkere overførbarhet til andre operative avdelinger i Forsvaret.

Vår nærhet til avdelingen gir også grunnlag for kritikk. Den største faren er at vi har utviklet såkalte «blinde flekker» (Van Hecke, 2007, referert i Jacobsen 2018). Som medlem av en organisasjon har man gjerne en forståelse for hvordan ting er og gjøres der. Man kan derfor ha en forutinntatt holdning til hvordan ting faktisk er (Jacobsen, 2018). Selv om vi har vært bevisst på at egen forforståelse kan påvirke forskningsresultatene, er det viktig å vurdere hvordan det endelige datamaterialet kan være preget av forskjellige feilkilder, både på grunn av vår forforståelse som forskere og på grunn informantenes fremstilling av deres virkelighet. Disse vurderingene er tatt i betraktning under analysen og tolkningen av analyseresultatene. Det finnes også fordeler med nærhet til fenomenet som skal studeres. Vi kjenner de formelle og uformelle strukturene i organisasjonen, vi kjenner deres oppdrag, deres fagfelt og deres språk. Vi hadde fordelen av at vi raskt kunne sette oss inn i informantenes opplevelse og erfaringer.

Siden dette er en dybdeoppgave har vi primært valgt å vektlegge teori fra Jan Spurkeland. Dette er en potensiell svakhet med oppgaven. Vi har valgt å ikke inkludere mye annen ledelsesteori i oppgaven, fordi vi ønsket å fokusere på dimensjonene innenfor relasjonskompetanse som er beskrevet av Spurkeland for å belyse problemstillingen. Et bredere teorigrunnlag kunne potensielt styrket argumentasjonen vår og funnene i oppgaven.

7.3 Anbefaling til videre forskning

Denne oppgaven har fokusert på relasjonskompetansens betydning sett fra offiserenes perspektiv. Det finnes et potensial i å se på hvordan medarbeiderne underlagt offiserene ser på relasjonskompetanse. Da kan man se om offiserenes antagelser rundt opplevelsen av relasjonskompetanse stemmer. Videre vil det være interessant å forske på hvordan erfarent spesialistbefal oppfatter relasjonskompetanse fra sine ledere. Hvilken rolle spiller relasjonskompetanse i oppdragsløsningen for mennesker som har lang erfaring og sementerte relasjoner rundt seg?

Forsvaret står i dag ovenfor offentliggjorte utfordringer knyttet til ukultur. Varslingssaker av ulik natur har kommet frem i media, og det er hevet over enhver tvil at konflikthåndtering på ulike nivåer har vært kritikkverdig. En fremtidig studie kan ta for seg relasjonskompetanse generelt, og konflikthåndtering spesielt, sitt potensial for å løse disse utfordringene. Man kan også gjøre analyser av tidligere varslingsverdige saker og se hvordan økt kompetanse og forståelse for konflikthåndtering som dimensjon i relasjonskompetanse potensielt kunne sikret et annet utfall i saken.

Litteraturliste

- Forsvarets høgskole. (2019, Desember 01). Forsvarets fellesoperative doktrine. Oslo. Hentet fra <https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2631948/FFOD%202019%20.pdf>
- Forsvarets høgskole. (2020, november 17.). Forsvarets grunnsyn på ledelse. Hentet fra https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/_/attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* . Oslo: Cappelen Damm.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Regjeringen. (2015, april 24). *Regjeringen.no*. Hentet fra Prop. 111 LS (2014-2015): <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/?ch=1>
- Skilbrei, M.-L. (2021). *Kvalitative metoder - planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon* (1.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skjelland, E., Arnfinnsson, B., Birkemo, G. A., Bråthen, K., Glærum, S., Graarud, E., . . . Voldhaug, J.-E. (2023, mars 21). *FFI.no*. Hentet fra Forsvarsanalysen 2023: https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/forsvarsanalysen-2023?fbclid=IwAR1QbdVF4-uEYdxDKN3fySVoR0aSCMNgQ-zBOHPs7DoAwfXO_42dMsCVHP8
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, J. (2021). *Relasjonskompetanse* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1 Godkjenning og samtykke SIKT

08/05/2023, 06:36

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Betydningen av unge ledes relasjonskompetanse i en operativ ko...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
332445

Vurderingstype
Standard

Dato
12.01.2023

Prosjekttittel

Betydningen av unge ledes relasjonskompetanse i en operativ kontekst

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig

Bjørn Olsen

Student

Hallvard Dybvig Sørmoen / Julie Strand

Prosjektperiode

05.09.2022 - 28.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 28.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

SIKT 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.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2 Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler

Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no
+47
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

Vår dato

2022-09-14

Vår referanse

2022/034545-002/FORSVARET/ 910

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Julie Strand
.
..

Kopi til

LUFT/ØRL 132 LV/LVBN/Per Steinar Trøite

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 2. september 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: «Hvilken betydning har relasjonskompetanse for lederskapet til unge offiserer i en luftoperativ kontekst?». Det skal gjennomføres intervju med ledere i en operativ avdeling i Forsvaret, Luftvern bataljon Ørland, 132-Luftvinge, og tillatelse er innhentet ved Per Steinar Trøite.

2 Drøfting

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

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

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

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 26. november 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. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Oslo mil/Akershus
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Organisasjonsnummer
NO 986 105 174 MVA

Vedlegg

1

Sven Gabriel Holtmark

Leder forskningsnemnda

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

Tillatelse fra Sjef Luftvern bataljon

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Relasjonskompetanses betydning for unge offiserers lederskap i en luftoperativ kontekst* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg gir tillatelse til:

☒ Intervju av ansatte i Luftvern bataljon Ørland

Per Steina Trautø / løst / busj: 30.08-22

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

Vedlegg 4 Intervjuguide

Betydningen av unge ledesers relasjonskompetanse i en operativ kontekst.

Intervjuguide 1:

Det skal gjennomføres to ulike intervju, der deltakerne er delt mellom unge mellomledere med noen års erfaring ute på avdelingen og avdelingsledelsen ute på avdeling. Denne intervjuguiden er tiltenkt unge mellomledere i avdelingen.

Innledning:

1. Kort forklaring av undersøkelsens formål og introduksjon av oss. Samtykke og frivillighet.
2. Kort innføring i rammene for intervjuet, lydopptak og notater underveis, og informasjon om at opptaket slettes etter transkribering. At sitater vil bli brukt i oppgaven, men at de vil anonymiseres.
3. Informasjon om personvern og graderingsnivå: ingen sensitive/graderte/konfidensielle opplysninger.
4. Underskrift på samtykkeskjema/informasjonskriv.

Innledende spørsmål:

1. Kan du først fortelle litt om din tjeneste i Forsvaret?
2. Hvordan er det å være leder i Forsvaret?

Relasjonskompetanse i en operativ kontekst

1. Hva mener du kjennetegner godt lederskap?
2. Kan du med egne ord prøve å definere relasjonskompetanse?
3. Hvordan opplever du egen kompetanse og forutsetninger for å være leder i en operativ avdeling?
 - a. Kan du nevne eksempler på hvilken kompetanse eller egenskaper du mener kan være til nytte i din jobb som leder i en operativ avdeling?
4. Hvordan opplever du at lederskap kan ha innflytelse på prestasjon?
 - a. Hvilke egenskaper mener du kan spille en rolle for egen og andres prestasjon?
5. I hvilken grad har relasjonskompetanse betydning for deres evne til å løse oppdrag?
6. Hvor viktig er din relasjon til de du leder?
7. I hvilken grad inngår dimensjonene innenfor relasjonskompetanse i utøvelsen av ditt lederskap?

Kan du gi eksempler hvor følgende dimensjoner har hatt betydning/blitt benyttet/vært avgjørende i ditt lederskap?

 - a) Utvikling/motivasjon
 - b) Tillit

- c) Synlighet
 - d) Relasjonsbygging
 - e) Tilbakemeldinger
 - f) Prestasjonshjelp
 - g) Emosjonell modenhet
 - h) Dialogferdigheter
 - i) Konflikthåndtering
 - j) Menneskeinteresse
8. Mener du at relasjonskompetanse kan ha betydning for din evne til å løse oppdrag?
- a. I såfall, på hvilken måte?
 - b. Hvorfor ikke?

Intervjuguide 2:

Det skal gjennomføres to ulike intervju, der deltakerne er delt mellom unge mellomledere med noen års erfaring ute på avdelingen og avdelingsledelsen ute på avdeling. Denne intervjuguiden er tiltenkt avdelingsledelsen.

Innledning:

1. Kort forklaring av undersøkelsens formål og introduksjon av oss. Samtykke og frivillighet.
2. Kort innføring i rammene for intervjuet, lydopptak og notater underveis, og informasjon om at opptaket slettes etter transkribering. At sitater vil bli brukt i oppgaven, men at de vil anonymiseres.
3. Informasjon om personvern og graderingsnivå: ingen sensitive/graderte/konfidensielle opplysninger.
4. Underskrift på samtykkeskjema/informasjonskriv.

Innledende spørsmål:

1. Kan du først fortelle litt om din tjeneste i Forsvaret?
2. Hvordan er det å være leder i Forsvaret?

Relasjonskompetanse i en operativ kontekst:

1. Hva mener du kjennetegner godt lederskap?
2. Hvilke krav stilles til unge offiserer som kommer til avdelingen som ny leder?
3. Hva opplever du er unge offiserers største utfordringer som ny leder i avdelingen?
4. Kan du med egne ord prøve å definere relasjonskompetanse?
5. I hvilken grad har unge ledes relasjonskompetanse betydning for at avdelingen når sine operative mål?
6. Hvilken kompetanse eller egenskaper mener du det er viktig at unge ledere i avdelingen innehar for å ivareta de kravene som stilles i avdelingen?
7. I hvilken grad mener du unge ledere i din avdeling utøver dimensjonene innenfor relasjonskompetanse i sitt lederskap?

Kan du gi eksempler hvor følgende dimensjoner har hatt betydning/blitt benyttet/vært avgjørende i deres lederskap?

- k) Utvikling/motivasjon
- l) Tillit
- m) Synlighet
- n) Relasjonsbygging
- o) Tilbakemeldinger
- p) Prestasjonshjelp
- q) Emosjonell modenhet
- r) Dialogferdigheter
- s) Konflikthåndtering
- t) Menneskeinteresse

Hvilken rolle tror du dimensjonene under spiller for lederskapet til unge offiserer i avdelingen din?

8. Mener du at unge ledes relasjonskompetanse kan ha betydning for avdelingens samlede løsning av oppdrag?
 - a. I så fall, på hvilken måte?
 - b. Hvorfor ikke?

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Betydningen av unge ledes relasjonskompetanse i en operativ kontekst”?

Formål

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke betydningen av unge ledes relasjonskompetanse i en operativ kontekst. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Forskningen har ikke til hensikt å bli brukt videre i andre oppgaver, men det er ikke utelukket at forskningsgruppen kan bruke materiale fra forskningen til videre forskning på temaet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Vår veileder er Professor Johan Olaisen. (Professor ved institutt for ledelse og organisasjon ved BI.)

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er valgt ut med bakgrunn i at du er en erfaren offiser med lederansvar for unge offiserer i en operativ avdeling i Forsvaret.

Hva innebærer det for deg å delta?

Velger du å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Intervjuet vil vare ca 40 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om dine erfaringer som ung leder i en operativ avdeling i Forsvaret. Fokus vil ligge på dine refleksjoner og betraktninger omkring betydningen av relasjonskompetanse i din hverdag som ung offiser, og hvor stor rolle relasjonen til de du leder har å si for din avdelings helhetlige oppdragsløsning. Dine svar vil bli registrert i lydopptak. Lydopptaket vil bli lagret elektronisk og beskyttes med passord. Lydopptaket slettes etter transkribering. Vi vil i tillegg ta notater underveis i intervjuet.

Notatene låses inn og oppbevares slik at kun vi og vår veileder har tilgang til materialet. Ingen opplysninger fra Forsvarets systemer vil benyttes i arbeidet med dette prosjektet.

Det er frivillig å delta

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

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålet som er anført i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun prosjektleder og prosjektansvarlig (studentveileder) vil ha tilgang til dine opplysninger
- Notater fra intervju og samtykkeskjema vil låses inn og makuleres ved prosjektets slutt.
- Lydopptaket vil oppbevares på prosjektledernes private datamaskin (1 stk). Det vil beskyttes med passord under transkribering og slettes etter endt transkribering.
- Utsagn fra informanter vil benyttes i masteroppgaven. Datamateriale, eller utsagnene vil anonymisere. Det vil derfor ikke være mulig å gjenkjenne personer i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er medio november 2022. Samtykkeskjema med dine personopplysninger (navn og signatur) makuleres når prosjektet avsluttes. Lydopptak slettes ved endt transkribering. Ved ditt samtykke vil det anonymiserte datamateriale (transkriberingen) kunne oppbevares til videre forskningsformål.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Nord Universitet ved prosjektledere Hallvard Sørmoen, hallvard.sormoen@gmail.com og Julie Strand, julie_strand@outlook.com.
- Prosjektansvarlig Johan Olaisen, johan.olaisen@bi.no.
- Seniorrådgiver Anita Kransvik, anita.kransvik@nord.no
- Personvernombud Nord Universitet, personvernombud@nord.no

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

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

Med vennlig hilsen

Johan Olaisen

Prosjektansvarlig

Veileder

Hallvard Sørmoen

Prosjektleder

Student

Julie Strand

Prosjektleder

Student

Samtykkeerklæring

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

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

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 6 Koding NVivo

Nodes								Search Project
Name	Files	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By		
Dialogferdigheter		5	26 13.01.2023 11:24	HDS	29.01.2023 13:51	HDS		
Emosjonell modenhet		5	24 13.01.2023 11:24	HDS	29.01.2023 13:53	HDS		
Gode meta-sitater		5	33 13.01.2023 12:07	HDS	29.01.2023 13:57	HDS		
Ivaretagelse		5	16 23.01.2023 06:25	HDS	29.01.2023 14:12	HDS		
Konfliktthåndtering		5	23 13.01.2023 11:25	HDS	29.01.2023 13:54	HDS		
Menneskeinteresse		5	26 13.01.2023 11:25	HDS	29.01.2023 13:55	HDS		
Prestasjonshjelp		5	29 13.01.2023 11:24	HDS	29.01.2023 13:52	HDS		
Relasjonsbygging		5	54 13.01.2023 11:43	HDS	29.01.2023 13:59	HDS		
Synlighet		5	17 13.01.2023 11:22	HDS	29.01.2023 13:57	HDS		
Tilbakemelding		5	9 12.01.2023 12:54	HDS	29.01.2023 13:51	HDS		
Tillit		5	31 12.01.2023 14:30	HDS	29.01.2023 13:50	HDS		
Utfordringer		3	15 13.01.2023 11:50	HDS	29.01.2023 13:38	HDS		
Utvikling-motivasjon		5	42 13.01.2023 11:22	HDS	29.01.2023 13:48	HDS		