

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Øystein Sexe Olsen

---

## Lederutvikling i Forsvaret

### En leders påvirkning på unge spesialister

---

Dato: 25.05.2021

Totalt antall sider: 81

## Sammendrag

Studiet tar for seg en mellomleders møte med unge nyansatte i Luftforsvaret og deres beretninger rundt forventninger og hva som blir viktig for å skape mestring, tilhørighet og utvikling. Hvilken betydning har en leders påvirkning på unge spesialisters utvikling og motivasjon, er oppgavens problemstilling. Og gjennom tre forskningsspørsmål skal jeg søke svar på hvilke forventninger de hadde ved sin oppstart i Luftforsvaret, hva de opplever som stimulerende i tjenesten, og ikke minst; hva blir viktig for lederen i møte med denne nye generasjonen? Oppgavens konklusjon baserer seg på kvalitative intervjuer av utvalget som utgjør ansatte i alderen 20 til 25 år. Metoden jeg har valgt for oppgaven er en fenomenologisk studie av utvalgets virkelighetsoppfatning. Gjennom fremgangsmåten Grounded Theory legges det opp til å kunne trekke inn teori som viser seg å bli relevant for å bidra til å forklare funnene. Deres bilde på virkeligheten gir gode forutsetninger for ledere å forstå denne nye fremadstormende generasjonen som kan late til å være allergisk mot å sitte stille, eller føle at de ikke er i bevegelse. I intervjuene ble jeg tatt med på den ansattes spennende reise fra han og hun startet sin tjeneste, og frem til i dag. Det er gledelig å høre deres beretninger rundt hva de fant motiverende og verdifullt i tjenesten. Det er vanskelig å ikke la seg sjarmere rundt deres fortellinger om oppstarten, hvilke relasjoner de bygget til de rundt seg, og i noen tilfeller hvor tilfeldig deres reise har vært. Gjennom kvalitative intervjuer gir funnene i kombinasjon med oppgavens teoretiske rammeverk gode verktøy for lederen i møte med disse unge menneskene. Oppgaven gir også et bilde på hvordan det er for lederen å skulle møte alle deres forventninger og ambisjoner, og studiet blir i så måte for den unge leser en god realitetsorientering og et perspektiv fra en leders hverdag. Oppgavens resultat gir et godt og ekte bilde på hva relasjon og tillit kan bety for den enkelte. Mestring og en følelse om anerkjennelse skaper motivasjon og tilhørighet, og kjedsomhet skaper en frykt for å sitte stille. Kanskje det mest gledelige resultatet er å se hvordan man søker å etterlikne egenskaper som deres gode ledere har hatt eller har. Ikke bare skaper vi dyktige ansatte og medarbeidere, men her finner vi også grobunn for potensielt fremtidige ledere. Jeg forventer, og håper oppgaven i noen grad kan provosere den enkelte for å skape refleksjon og diskusjoner rundt egen rolle som leder, instruktør eller fremtidig leder.

## Summary

The study deals with a middle manager's meeting with young new employees in the Air Force and their accounts of expectations and what becomes important in creating mastery, belonging and development. The significance of a leader's influence on young specialists development and motivation is the problem of the thesis. And through three research questions, I will seek answers to what expectations they had when they started up in the Air Force, what they experience as stimulating in the service, and not least; What will be important for the leader in facing of this new generation? The conclusion of the thesis is based on qualitative interviews of the sample, which consists of employees aged 20 to 25 years. The method I have chosen for the thesis is a phenomenological study of the committee's perception of reality. Through the Grounded Theory approach, it is planned to be able to include theory that proves to be relevant in order to help explain the results. Their picture of reality provides good conditions for leaders to understand this new forward-thinking generation who may pretend to be allergic to sitting still, or feel that they are not moving. In the interviews, I was taken on the employees exciting journey from the time he and she started their service, until today. It is gratifying to hear their stories about what they found motivating and valuable in the service for the country. It is difficult not to be charmed by their stories about the start-up, the relationships they built with those around them, and in some cases how random their journey has been. Through qualitative interviews, the results in combination with the thesis' theoretical framework provide good tools for the leader in meeting these young people. The assignment also gives a picture of what it is like for the leader to meet all their expectations and ambitions, and the study thus becomes for the young reader a good reality orientation and a perspective from a leader's everyday life. The result of the thesis gives a good and real picture of what relationship and trust can mean for the individual. Mastery and a sense of recognition create motivation and belonging, and boredom creates a fear of sitting still. Perhaps the most gratifying result is to see how one seeks to imitate qualities that their good leaders have had, or have. Not only do we create skilled employees and employees, but here we also find fertile ground for potential future managers. I expect, and hope the task can to some extent provoke the individual to create reflection and discussions about their own role as a leader, instructor or future leader.

## Forord

Ved dette studiet skulle jeg se på hva som skapte utvikling og motivasjon for Forsvarets unge ansatte. Forsvaret har de siste årene gjennomgått en betydelig endring i oppbygging og strukturering hvor de tjenestegjørende i mye større grad er spesialisert med klarere ansvarsområder for de forskjellige personellkategoriene. Omstillingen danner grunnlag for at man tidligere i sitt ansattforhold skal stake seg ut sin kurs i Forsvaret. Dette påvirker ikke bare de ansatte i stor grad, men også deres ledere.

Som mellomleder i Forsvaret har jeg de senere år følt på en større avstand mellom meg og de yngste jeg skal lede. Det har nok med at jeg selv blir eldre, men jeg kjenner også på at de unge lar seg motivere av andre faktorer enn hva jeg selv gjorde da jeg befant meg i deres sko. Jeg vil tørre å gå så langt å si at jeg hadde en enklere inngang og tanke rundt Forsvaret da jeg startet min verneplikt. At jeg stadig tjenestegjør etter min oppstart i 2008 er det ikke bare min mor som er overrasket over. Litt flåsete sagt var jeg fornøyd så lenge jeg fikk lunsj, ferie og lønn. For våre nye ansatte kan det late til at kravene er større, noe jeg betegner som positivt, men også krevende for en leder. Deres høye ambisjoner og forventninger skaper grobunn for et voldsomt potensiale jeg og mine kollegaer bør søke å få effekten ut av. Det er bak denne påstanden og oppfatningen jeg ønsket å se nærmere på denne unge generasjonen som preger Forsvaret vårt mer og mer. Jeg tror nemlig også at dette kan ha noe med lederen å gjøre.

Oppgavens konklusjon baserer seg på resultatene etter kvalitative intervjuer av utvalget. Utvalget utgjør ansatte i alderen 20 til 25 år. Deres verdifulle beretninger rundt relasjon, tillit, mestring, anerkjennelse, og hvordan de tar egenskaper etter gode ledere de har hatt, gir gode verktøy for leseren å benytte og reflektere over. Oppgaven peker også på hva de unge anser som trusler for sin utvikling, nemlig kjedsomhet.

Jeg ønsker samtidig å takke min egen avdeling, Baseforsvarstaktisk skole for å ha gitt meg anledning til å drive forskning på egen avdeling og ansatte. Dette vitner som en moderne organisasjon som stadig søker utvikling gjennom nye tanker og impulser. For de gode funnene må jeg naturligvis takke utvalget, og spesielt de fem som lot seg intervju. Gjennom et høyt refleksjonsnivå og en ungdommelig måte å formidle sitt budskap på evner de på en fremragende måte å sette ord på sine opplevelser i møte med Luftforsvaret og sine ledere.

Studiet kombinere de gode resultatene og teori for å skape verdi og læring rundt denne oppgaves endelige resultat.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b>	<b>1</b>
<b>1. Innledning</b>	<b>1</b>
1.1 <i>Bakgrunn for studiet</i>	2
1.2 <i>Problemstilling</i>	4
1.3 <i>Avgrensing</i>	4
1.4 <i>Begrepsavklaring</i>	4
1.4.1 <i>Luftforsvaret og Baseforsvarstaktisk skole</i>	4
1.4.2 <i>Ordning for militært tilsatte(OMT)</i>	5
1.4.3 <i>Spesialisten og offiseren</i>	6
1.4.4 <i>Kompaniet</i>	8
1.4.5 <i>Generasjon Z</i>	9
1.5 <i>Oppgavens videre struktur</i>	10
<b>2. Teoretisk rammeverk</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Innledning og struktur</i>	11
2.2 <i>Selvledelse</i>	11
2.3 <i>Ledelse</i>	14
2.3.1 <i>Forsvarets grunnsyn på ledelse</i>	15
2.3.2 <i>Situasjonsbestemt ledelse</i>	16
2.3.3 <i>Relasjonsledelse</i>	17
2.4 <i>Lederens atferdsrepertoar</i>	18
2.4.1 <i>Ledelse som funksjoner</i>	18
2.5 <i>Mestring og selvrealisering</i>	21
2.6 <i>Oppsummering teorifundament</i>	22
<b>3. Metode</b>	<b>23</b>
3.1 <i>Innledning og struktur</i>	23
3.2 <i>Forskningsdesign</i>	23
3.3 <i>Grounded theory som metode</i>	24
3.4 <i>Innsamling av data</i>	25
3.4.1 <i>Målgruppe</i>	26
3.4.2 <i>Utarbeidelse av intervjuguide</i>	27
3.4.3 <i>Adgang til bruk av personopplysninger</i>	28
3.5 <i>Behandling av data</i>	28
3.5.1 <i>Koding</i>	29
3.6 <i>Validitet og reliabilitet</i>	29
3.7 <i>Etiske betraktninger</i>	30
3.7.1 <i>Refleksjon over egen rolle som forsker</i>	30
<b>4. Resultat av dataanalysen</b>	<b>33</b>
4.1 <i>Innledning og struktur</i>	33
4.2 <i>Relasjon og tillit</i>	33
4.3 <i>Mestring</i>	35
4.3.1 <i>Anerkjennelse</i>	37
4.3.2 <i>Selvtillit og ansvar</i>	37
4.4 <i>Forbilder og erfaringsbasert utvikling</i>	38
4.5 <i>Kjedsomhet</i>	39
4.6 <i>Oppsummering</i>	40
<b>5. Drøfting</b>	<b>42</b>

5.1	<i>Innledning og struktur</i>	42
5.2	<i>Selvledelse</i>	42
5.2.1	Lederens atferdsrepertoar	43
5.2.2	Bearbeide uhensiktsmessige tankemønstre	43
5.3	<i>Ledelse</i>	44
5.4	<i>Ledelse som funksjon</i>	46
5.4.1	Lederskap som tjener- og frigjøringsfunksjon	46
5.4.2	Ledelse som paradoksal funksjon	47
5.5	<i>Relasjon</i>	48
5.6	<i>Mestring</i>	50
5.7	<i>Forbilder og erfaringsbasert utvikling</i>	51
5.8	<i>Kjedsomhet</i>	52
<b>6.</b>	<b>Avslutning</b>	<b>53</b>
6.1	<i>Konklusjon rundt utvikling og utvalgets forventninger</i>	53
6.2	<i>Konklusjon rundt stimuli</i>	55
6.3	<i>Konklusjon rundt ledelsen av unge spesialister</i>	56
6.4	<i>Sterke og svake sider ved oppgaven</i>	59
6.5	<i>Videre forskning</i>	59
<b>7</b>	<b>Litteraturliste</b>	<b>61</b>

## Oversikt figurer

Figur 5.1 - Maslow's behovspyramide(Norheim, 2018)

## Oversikt vedlegg

Vedlegg A – Intervjuguide

Vedlegg B – Samtykkeskjema

Vedlegg C – Godkjennelse NSD

Vedlegg D – Godkjennelse FHS

Vedlegg E – Godkjennelse BFTS

## 1. Innledning

*” I august 2019 ble jeg sendt til rekruttskolen på KNM Harald Haarfagre utenfor Stavanger for å holde en informasjonsbrief for Luftforsvarets ferske rekrutter. Jeg representerte min egen avdeling, og jeg skulle fortelle rekruttene om Vakt og sikringskurset som de fleste kom til å havne på. Jeg var på dette tidspunkt 30 år, fersk kaptein og Ørland var mitt tjenestested. Jeg holdt briefen, hvorpå jeg i timene etterpå sto på en rekruteringsstand hvor jeg var tilgjengelig for rekruttene å stille spørsmål til. Dette oppdraget har jeg gjort flere ganger tidligere, og jeg blir stadig overrasket over hvor lite av briefen min de har fått meg seg. Rekrutt etter rekrutt kommer innom min stand og spør om ting jeg har snakket om fra scenen, og om turnusen og hvor mye perm de får på sine fremtidige avdelinger. Jo lengre jeg står her, jo mer frustrert og kort blir jeg i svarene mine. Jeg opplever de som komfortsøkende på jakt etter minste mostands vei, og det tapper meg for energi. I soldatmassen står ei jente og later som hun leser på informasjon om vakt og sikring. Slik som de aller fleste rundt her egentlig. Hun vet ikke hva hun lurere på, men hun søker kontakt med meg. Jeg ser ut fra størrelsen hennes at hun vil finne vakt- og sikringstjeneste med tung skuddsikker vest, våpen og oppakning ganske belastende, og jeg tenker at dette kanskje ikke er en fremtidig vaktssoldat i Luftforsvaret. Jeg henvender meg til henne og spør hva hun synes om en mulig tjeneste som vaktssoldat i Luftforsvaret. Hun sier selvsagt til meg at hun synes det høres spennende ut, men er også tydelig på at hun er usikker. Hun forteller samtidig at velferdstjeneste høres fristende ut. Jeg, i mitt enkle hode uttrykker at jeg synes det høres ut som en god idé, og anbefaler hennes og oppsøke velferdstjenesten som også er representert i samme lokale som meg selv, hvilket hun også gjør. Etter en halv times tid kommer hun tilbake til meg. Hun har en tydelig karakteristikk, og ruver ikke akkurat i landskapet. Jeg kjenner henne enkelt igjen. Hun har snakket med velferdstjenesten og hun spør meg: ”hvis det for eksempel er valentine, tror du jeg kan klippe ut hjerter og henge opp?”. ”... men herregud da! Hva tror du dette er?!”, tenker jeg for meg selv. Jeg vet ikke helt hva jeg skal svare før det slår meg. Hvem i helvete er jeg som skal fortelle henne hva hun vil gjøre og ikke? Jeg har jo allerede dømt hun nedennom å hjem når det kommer til vakt- og sikringstjeneste for henne. Etter et par sekunder tilstedeværelse i mitt eget hode, og utrolig mye læring*



*på kort tid sier jeg. "Jeg kan ikke se for meg at noen skal nekte deg det, så det ser jeg for meg, ja". Hun lyser opp, finner frem skjemaet sitt og fører opp velferdstjeneste på førstevalget sitt før hun høflig takker meg og løper tilbake til troppen sin som står utenfor og venter. Det var heldigvis siste troppen for dagen som var innom standen min, for jeg står igjen helt tom for energi, flau og takknemlig etter møtet med denne rekrutten som har vært inne til førstegangstjeneste i 3 uker. Denne soldaten havner etter endt rekrutt på Ørland hvor hun tjenestegjør som velferdssoldat. Rett før jul støtter hun og troppen hennes oss som markører på en øvelse vi har, og hennes troppsjef forteller at hun er noe av de sterkeste og tydeligste i hele troppen."*

## **1.1 Bakgrunn for studiet**

Som leder anser jeg det som mitt ansvar å skulle bringe frem det beste i mine medarbeidere. I snart 13 år tjeneste i Forsvaret, og primært Luftforsvaret har jeg vært så heldig å få jobbe med utrolige mange dyktige og motiverte unge mennesker. Historien jeg innleder med er for meg et bilde på, og bevissthet rundt hva ledelse har å si for å bringe frem potensialet i mennesker. Nå er det på ingen måte min intensjon å skal fremstille meg selv som en helgen, men hendelsen var for meg utrolig lærerik og fylte meg med respekt og ydmykhet rundt min rolle som leder, og hvor stor påvirkningskraft jeg kan ha på de rundt meg. Det var ikke før jeg begynte på Luftkrigsskolen jeg begynte å peke ut min arbeidsretning, og fant ut at det var innenfor ledelse og arbeid med mennesker jeg ville gå. Jeg har ved flere anledninger sagt jeg vil skrive masteroppgave om veiledning og ledelsesutvikling. Gjennom tjenesten i Luftforsvaret har jeg jobbet ved flere avdelinger og fått se hvordan forskjellige organisasjoner opptrer, og hva de gjør for sine medarbeidere, og kanskje hva de ikke gjør for sine medarbeidere. Det som har gjort meg interessert i faget er å se hva organisasjonen og utøvelsen av godt lederskap har å si for den enkelte medarbeiders utvikling og trivsel på jobb. Jeg har selv også, mer eller mindre tilfeldig fått utøve og prøve forskjellige type lederskap. Når jeg sier tilfeldig mener jeg at jeg har gjennom tiden modnet og lært av mine erfaringer og opplevelser, og kunne tilpasse lederskapet mitt de gitte situasjoner. Jeg skal være den første til å innrømme at mitt lederskap på ingen måte har vært feilfritt i min tid som leder, men jeg streber stadig etter å utvikle meg gjennom tilbakemeldinger og egenrefleksjon, samt dette studiet. På den måte anser jeg meg selv som heldig som får jobbe i Luftforsvaret.

Min reise startet på befalskolen. Som 19-år gammel befalselev ved Luftforsvarets Befalskole ble jeg introdusert for systematisk refleksjon og tilbakemelding fra medlevere og instruktører. Dette arbeide fortsatte på Luftkrigsskolen i årene etter, og jeg ble i så måte indoktrinert i denne refleksjon- og tilbakemeldingskulturen. Gjennom flere øvelser med fokus på leder- og offisersutvikling opplevde jeg stor vekst, og mye ny kunnskap om meg selv på kort tid. I de senere år har jeg ofte reflektert over hvor lite bevisst jeg var i mitt valg når jeg gikk inn i Forsvaret. Da jeg møtte på opptak til befalskolen i 2008 visste jeg ikke at jeg var i en seleksjonsprosess før etter et par dager, og når jeg fikk vite jeg hadde kommet inn på Luftkrigsskolen samme høst, visste jeg ikke at jeg hadde søkt. Likevel var det en gråtkvalt og utrolig stolt Fenrik og offiser som graduerte fra Luftkrigsskolen sommeren 2012 under bevitnelse av mine foreldre i bispegården utenfor Nidarosdomen. Historien min forteller meg at ledere jeg har hatt opp gjennom min tid i Luftforsvaret har i stor grad formet meg til den lederen jeg er i dag. Dette gjennom å bivåne deres adferd, samt kunnskap jeg har fått tilført og blitt bevisst gjennom undervisning. Noen opplevelser har vært dårlige og vonde, men de aller fleste har vært gode. De har hatt enorm påvirkningskraft på meg, noe jeg er enormt takknemlig for i dag.

Ved denne oppgave og master ønsker jeg å rette fokus på de relasjoner, hendelser og møter som former unge ansatte i dag, og dermed øke min bevissthet rundt hvordan dette kan utvikle meg og mitt lederskap. Min historie er nok ikke unik. I flere av våre vernepliktige soldater og unge ansatte kan jeg kjenne meg selv igjen i. 19-20 åringer med en utrolig giv og motivasjon i tjenesten, men kanskje ikke så bevisst i sine valg og fremtidsplaner. Noen av dem utrolig bevisste. Langt mer enn meg selv da jeg var vernepliktig. Men for flere av dem er det kanskje tilfeldig at de har havnet der de er. I tillegg til å bli generalisert som "Generasjon Z" er denne generasjonen på mange måter krevende for oss ledere. Dette på godt og vondt. Mest godt. Det kan være utfordrende for lederen og skulle tilpasse seg deres realitetsorientering, virkelighetsoppfatning, motivasjon og voldsomme forventninger, men den leder som lykkes i dette har mulighet til å finne og utløse et voldsomt potensiale i denne personellkategorien.

## 1.2 Problemstilling

*”Hvilken betydning har en leders påvirkning på unge spesialisters utvikling og motivasjon?”*

Med dette som bakteppe for denne studien ønsker jeg å se nærmere på denne nye generasjonen i søken rundt ny kunnskapen som for oss ledere kan øke vår forståelse for deres prioriteringer og motivasjon. Med dette som bakgrunn skal jeg søke å svare på følgende forskningsspørsmål:

- I hvilken grad er utviklingen av denne målgruppen tilpasset deres forventninger?
- Hva oppleves som mest stimulerende for deres utvikling?
- Hva blir viktig i ledelsen av disse unge spesialistene?

## 1.3 Avgrensing

Da jeg ved min avdeling har flere personellkategorier ønsker jeg å se nærmere på mine yngste kollegaer. Dette er aldersgruppen 20 til 25 år som i midten av 20-årene står ovenfor dilemmaet om de skal fortsette i Forsvaret, eller velge en ny karriere eller yrkesvei. Denne personellkategorien utgjør majoriteten av mine medarbeidere, og det er disse menneskene jeg kanskje streber mest med å forstå. Å si at de er vanskeligst å skulle håndtere vil bli urettferdig, men det er rundt denne gjengen jeg opplever at avstanden mellom meg og de er størst. Siden store deler av vår drift i Forsvaret og på min egen avdeling er gradert informasjon vil jeg ikke nytte meg av tall. I tillegg vil jeg sette noen begrensninger når det kommer til redegjørelser av systemer som kunne vært relevante.

## 1.4 Begrepsavklaring

### 1.4.1 Luftforsvaret og Baseforsvarstaktisk skole

Luftforsvaret er en av Forsvarets fire forsvarsgrener. Hver dag, hele året leverer Luftforsvaret luftmakt i form av luftbårne kapasiteter som fly og helikopter på beredskap på bakken eller i luften, i tillegg til at Luftforsvaret produserer radarbilde over hele landet vårt. Dette på land og til sjøs. Sammen i et stort system av flere forskjellige luft- og bakkekapasiteter hevder Luftforsvaret suverenitet over norsk luftrom. Luftforsvarets avdelinger strekker seg fra Kjevik

og Rygge i sør, til Banak i nord, og består av en rekke Luftvinger, i tillegg til radarstasjoner og kompetansesenter som hver har sin egenart og drifter sine kapasiteter. Dette være seg transportfly, taktisk helikopter, jagerflyberedskap, overvåkningsfly og radarstasjoner(Forsvaret, 2021).

Sikkerheten er avgjørende for at Luftforsvarets kapasiteter skal ha handlefrihet til å operere. Luftforsvaret deles opp i forskjellige bransjer, hvor bransjen baseforsvar i stor grad har det operative ansvaret for sikkerheten rundt Luftforsvarets baser. Med vakt- og sikringspersonell, anti-eksplosivkapasiteter, samband, ingeniører, sanitetskapasitet, hund, utrykningsenheter, brann og redning, etc., utgjør baseforsvar et konsept som har til hensikt å beskytte basene mot de trusler som foreligger mot Forsvaret og Luftforsvaret. Baseforsvarstaktisk skole(BFTS), hvor jeg jobber utdanner majoriteten av vakt og sikringspersonell som daglig tjenestegjør for Luftvingenes sikkerhet. Ved avdelingen min utdannes det en betydelig mengde vaktssoldater som rekrutteres blant de vernepliktige, og som avtjener sin førstegangstjeneste i Luftforsvaret. I tillegg utdanner vi faste ansatte som til daglig arbeider med å lede og utdanne vaktpersonalet som tjenestegjør nettopp i baseforsvar og vakt og sikring. Skyting, arrestasjonsteknikk, objektsikring og maktanvendelse er hovedsakelig de mest sentrale fagene det utdannes på, og min avdeling BFTS er å betrakte som et kompetansesenter for dette. BFTS er igjen delt i ulike seksjoner basert på hvilke fagområder den enkelte skole har. Selv jobber jeg innenfor Aktivt Forsvar som i dag utgjør 2 utdanningskompanier, hvor jeg er kompanisjef i det ene. Med aktivt forsvar menes sikringstiltak som må opereres av personell for at de skal ha verdi og effekt. Dette være seg adgangskontroll, søk, og avpatruljering av et området som eksempler på noen aktive sikringstiltak.

#### 1.4.2 Ordning for militært tilsatte(OMT)

I januar 2016 startet implementering av ny militær ordning for militært tilsatte. Den nye ordningen kan likne på den amerikanske modellen der offiserer og befal blir adskilt i to forskjellige *karrieresøyler* med hver sine ansvarsområder og arbeidsoppgaver. I tillegg til dette blir befalssøylen delt inn i spesialist og befalssøylen. Å kjenne til dette systemet er viktig for å forstå hvordan personellkategoriene henger sammen, og hvordan de første årene er med på å bestemme karrierevei og karrierevalg for den enkelte tjenestegjørende.

For å forklarer sammenhengen mellom de forskjellige personellkategoriene som vil bli omtalt må jeg utdype om ny ordning for militært tilsatte(OMT). I 2015 ble det besluttet gjennom Stortingsproposisjon 111 LS(2014-2015) at OMT skulle iverksettes fra 1. Januar til 2016, og tok sikte på seg å være ferdigstilt i utgangen av 2020(Forsvarsdepartementet, 2015).

Omstillingen var, og er omveltende på mange måter, og hensikten er å øke ståtiden blant militært tilsatte, samt gjøre det klarere hvilket arbeidsoppgaver og ansvarsområder som skal tilegnes de forskjellige personellkategoriene. I stort skiller de ansatte i en spesialistsøyle(OR) og en offisersøyle(OFF). Spesialisten skal kunne faget sitt, samt lede på taktisk nivå. Offiseren skal drive ledelse, kommando og kontroll, inneha breddekompetanse og helhetsforståelse, samt være akademisk utdannet. Enten fra militære høyskole, eller annen sivil tilleggsutdannelse. Spesialistsøylen deles inn i grader fra OR 1 til 9, og offisersøylen strekker seg fra OFF 1 til 9. Innenfor spesialistsøylen går skillet mellom spesialist og befal på sersjants grad eller høyere. En vernepliktig inne til førstegangstjenesten er OR 1. En vernepliktig som får seg jobb etter førstegangstjenesten får en tiltredelse inn i spesialistsøylen(OR2-4). Befalssøylen starter på OR5 og strekker seg til OR9 som er det høyeste man kan nå innenfor spesialist- og befalssøylen. Der man før kunne søke befalskolen rett fra videregående eller førstegangstjenesten, skjer dette nå ved at egen avdeling sender kandidater på befalsskoleopptak i håp om at kandidaten konkurrerer seg til plass på befalsskolen. Når vedkommende har bestått og fullført befalsskolen vil han eller hun kunne få en sersjantsgrad(OR5), og kan der ifra klatre i befalssøylen(OR5-9).

Får å kunne bli offiser må man gå og fullføre en av forsvarsgrenenes krigsskoler. Hærens krigsskole, Sjøkrigsskolen eller Luftkrigsskolen. Der man tidligere måtte ha fullført befalsskolen for å gå krigsskole, rekrutteres nå elevene(kadettene) fra videregående og førstegangstjenesten. Gjennom opptak konkurrerer man seg til skoleplass ved en av krigsskolene. På krigsskolene gjennomgår man en bachelor i ledelse og militære studier, før man graduerer og tiltrer inn i sin første tjenestestilling som enten Fenrik(OFF1) eller Løytnant.

### 1.4.3 Spesialisten og offiseren

Ved min avdeling tjenestegjør flere personellkategorier. Vernepliktige som tjenestegjør i 18 måneder, ansatte i spesialistsøylen, ansatte i befalssøylen og ansatte i offisersøylen. I min avdeling strekker aldersspennet seg fra 19 til 37 år, hvor majoriteten befinner seg i aldersspennet 19-26 år. Jeg kommer videre til å redegjøre for spesialisten og offiseren.

### 1.4.3.1 Spesialisten

Spesialisten(OR2-4) utgjør de yngste ansatte ved avdelingen. De er ferske, nytilsatte som tjenestegjør ved tropp som instruktør, nestkommanderende på tropp eller troppssjef. De har ikke formelt lederansvar, slik som troppsjef og kompanisjefen, men gjennom sin funksjon som instruktør og overordnet for elevene våre har de makt og stor innflytelse. Dette krever at man er sitt ansvar bevisst, og det er av min interesse at også spesialistene gjennomgår ledelsesutvikling og får oppfølging for å kunne ivareta våre vernepliktige kurselever. I rollen sin holder de tung utdanning innenfor faget, samtidig som de bistår i driften av troppen og forvaltningen av våre kurselever under kursperioder. I lagfører- og instruktørrollen bygger de relasjoner til soldater inne til førstegangstjenesten, som de tidvis og gjennom sin funksjon har lederansvar over. Deres hverdag kan være tøff da det skjer at våre unge ansatte blir første *innslagspunkt* når en kurselev kommer til de med personlige forhold de ønsker hjelp med. Dette stiller krav til meg som deres sjef at de er rustet til å håndtere en hverdag bestående av så mange varierende gjøremål og ansvarsområder. De skal sørge for at våre elever lærer faget og tilegner seg den kompetansen de trenger for å fungere som operative vaktsoldater i Luftforsvaret, samtidig som de er tungt innblandet i ivaretagelsen av våre kurselever. Et voldsomt ansvar hviler på unge gutter og jenters skuldre, og på dette området søker jeg å vie de mye oppmerksomhet gjennom å veilede de gjennom en hverdag preget av en betydelig mengde personellhåndtering.

Spesialistbefalet(OR5-9) på troppsnivået, troppsjef(OR5-6) og nestkommanderende er to sersjanter(OR5) med tungt ansvar. Disse er tilegnet et formelt ansvar for oppfølging av troppen, og svarer til sin nærmeste sjef. De er deres soldaters nærmeste foresatte, og det er til sitt eget befall de vernepliktige forholder seg. Det kreves og forventes i så måte mer av denne personellkategorien. Disse menneskene er befalsutdannet og kan i større grad inneha tyngre, formalisert ansvar. Gjennom sin funksjon og gjennom egen erfaring fungerer de også som instruktører. Spesialisten som samlet kategori skal altså mestre et bredt spekter av disipliner innenfor ledelse, og er også avhengig av tydelig oppfølging av sin nærmeste sjef. Det er disse menneskene som møter og ser våre vernepliktige i øynene hver dag.

### 1.4.3.2 Offiseren

Offiseren er et akademisk utdannet befal, og har minimum en bachelor innenfor et relevant fagfelt. Med relevant fagfelt menes relevant for Forsvaret. Ledelse, ingeniør, logistikk, helse og medisin er eksempler på noen fag forsvarspersonell kan ha høyere utdanning i, og derfor innehar en offisersgrad og –stilling. Offiserens ansvarsområde er bredt. Han eller hun sitter i lederposisjoner og skal inneha breddekompetanse og helhetsoversikt, samt lede spesialistene som sitter på dybdekompetanse innenfor sitt fagfelt. Våpen og skyting, nærkamp og maktanvendelse, kjemisk krigføring og eksplosivrydding for å nevne noen fag som blir relevante i denne sammenheng.

### 1.4.4 Kompaniet

For å forklare forholdet mellom meg og utvalget skal jeg i dette avsnittet redegjøre for organisasjonen jeg har ansvaret for. Selv er jeg kaptein og kompanisjef for et av to utdanningskompaniene på BFTS. I min funksjon har jeg ansvaret for all aktivitet som gjennomføres på kompaniet. Dette være seg personellforvaltningen av den enkelte ansatt, gjennomføring av aktiviteten og de kurs vi har i oppdragsporteføljen, i tillegg til sikkerheten. Det ansvarsområdet som tar opp mesteparten av min tid er personellforvaltningen. Det er her jeg får utøvd mitt lederskap, og det er her jeg møter mine medarbeidere.

Arbeidstidsplanlegging, styring av kompetanse, utvikling av kompetanse for den enkelte, tilrettelegging, utviklingssamtaler og håndtering av personellsaker er alle arbeidsoppgaver som tilfaller min funksjon innenfor dette ansvarsområde.

Totalt 4 tropper utgjør mitt kompani hvor hver tropp har en troppsjef som har det daglige ansvaret for driften av troppen. I hver tropp jobber det totalt 3 faste ansatte; en troppsjef, en nestkommanderende, og en instruktør. I tillegg tjenestegjør det 2 Ledende flysoldater som er vernepliktige som avtjener sin førstegangstjeneste som hjelpeinstruktører. Troppene er fast organisert, og arbeider sammen som team hele året. Når avdelingen får tilført elever i forbindelse med kurs underlegges disse de allerede eksisterende troppestrukturene. Antallet avhenger av størrelsen på elevmassen. Det er med et unntak innenfor rollene nestkommanderende og instruktøren vi finner utvalget for dette studiet; spesialister i aldersspennet 20-25 år. Kompaniet har i stort ansvar for fagrettet utdanning av personell i Luftforsvaret, og da spesielt personell knyttet til vår bransje, Baseforsvar.

### 1.4.5 Generasjon Z

Et begrep som gjør meg interessert i utvalget er Generasjon Z eller *Snøfnugg-generasjonen*. Begrepet betegner generasjonen født på midten av 90-tallet og rundt tusenårsskiftet. Begrepet er et dårlig vitenskapelig begrep, lite definerbart, og utrolig stigmatiserende. Min opplevelse av mennesker som faller innenfor denne alderen er likevel at beskrivelsen tidvis er treffende. Det er vanskelig å komme unna at begrepet *Generation snowflake*, eller snøfnuggenerasjonen kan være et fornærmende og nedsettende begrep. Med begrepet menes at menneskene her er gjennom oppveksten blitt fortalt at de alle er unike snøfnugg som fortjener særbehandling, og dermed skapt et voldsomt selvbilde i møte med omgivelsene. En generaliserende oppfatning av generasjonen er at de er selvsentrerte og lett krenkbare med lav toleranse for andres meninger. Av foreldre er de blitt bortskjemt, og gitt en overdreven oppfatning av egen viktighet og unikheter. En påstand skal ha det til at sosiale medier har hatt stor påvirkning på denne generasjonen. I oppveksten lekte de gjerne med sine foreldres telefoner, og de fikk selv mobiltelefon i en alder av 10 år (kasasa, 2021). Store deler av ungdomstiden ble brukt på sosiale medier hvor man i stor grad sammenliknet seg med jevnaldrende gutter og jenter. Der andre har lyktes på en front, skal man selv ikke være dårligere, og jaget etter prestasjon og anerkjennelse for disse utviklet seg stadig raskere. Deres ønske og jag etter å prestere har ført til at generasjonen opptrer utrolig dedikert ovenfor sine arbeidsoppgaver. Kanskje er det i frykt å tap av selvbilde og selvfølelse, men at de oppnår resultater kan ingen ta i fra de. Baksiden av medaljen kan her være effekten av om det motsatte skjer. Angst, depresjon og lavt selvbilde er ofte beskrevet som konsekvensen ved å ikke lykkes, noe jeg mener jeg kan kjenne igjen spor av hos denne generasjonen. De er voldsomt ambisiøse, og har tidvis urealistiske ambisjoner, og da spesielt med tanke på tid. De skal gjerne ta en bachelor ved siden av full jobb, mens sannheten er at de gaper over for mye ved å gjøre dette. De oppleves å tidvis ha urealistiske forventninger til seg selv, og hva de kan takle. De lever ofte i kaos og press, noe som over tid kan se ut til å være belastende. De skal jobbe fulltid, delta på øvelser, og ta på seg vakter. De skal trene og bli like god form som sine kollegaer, og utfordre seg selv på det ukjente akkurat som sine kollegaer, og gjerne uavhengig av alder, kompetanse og tjenesteerfaring. De skal ha kurs og kompetanse selv om de befinner seg utenfor flytsonen av hva som oppleves som behagelig på jobb. De skal innen de er 25 ha en bachelor innenfor økonomi. Summen av dette er voldsom, og ingen skal helst se at dette er voldsomt for de enkelte.



Jeg kan ikke understreke nok at begrepet er stigmatiserende, og tidvis lite nyansert, men jeg klarer likevel å gjenkjenne noen av mekanismene som er knyttet til beskrivelsen av generasjonen, samt at det gir et bilde på stigmaet. Et stigma som kan være grunnlag for min generasjon, menn i alderen 30 år og eldre sin forutinntatte holdning og tidvis gruppetenkning for utvalget.

## **1.5 Oppgavens videre struktur**

Kapittel 2 tar for seg de teoretiske rammeverket for oppgaven. Kapitlet vil innledningsvis redegjøre for de mest sentrale begrepene oppgaven tar for seg. Dette være seg ledelse generelt og personlige betraktninger rundt hva jeg vektlegger, samt hva Forsvaret mener inngår i godt lederskap. Videre vil kapitlet ta for seg den mest relevant teori knyttet til den innsamlede dataen. Her forklarer jeg hva jeg mener med begrepene lederens atferdsrepertoar og ledelse som funksjon, relasjonsledelse og mestring. Kapittel 3 vi redegjøre for den metodiske fremgangen for besvarelsen av oppgaven. Her legges til grunn hvordan jeg ønsker å samle inn dataen, samt hvordan jeg ønsker å analysere den. I kapittel 4 vil jeg komme nærmere inn på hvordan jeg tilnærme meg dataen, og hvordan jeg gjennom valgt metode vil trekke inn teori basert på de svar som måtte fremgå av intervjuene. Jeg vil også her legge frem de mest sentrale funnene fra datainnsamlingen. Med resultatene til grunne i kapittel 4 vil jeg drøfte disse i kapittel 5, før jeg avslutter med å svar på problemstilling og forskningsspørsmålene i kapittel 6, avslutning.

## 2. Teoretisk rammeverk

### 2.1 Innledning og struktur

Dette kapittelet vil ta for seg den mest sentrale teorien som vil bli brukt for å diskutere de funn som fremkommer av intervjuene. Kapittelet redegjør innledningsvis bakgrunnen for min studie, nemlig mitt, eller lederens ønske om økt forståelse, hvor jeg som leder skal kunne bruke mitt ståsted i søken etter ny kunnskap. I tillegg ønsker jeg å trekke inn selvledelsesteori, da jeg søker en selvgranskende prosess rundt hvordan jeg som leder tidvis kan være et hinder for mine medarbeidere gjennom sterke interesser og kanskje forutinntatte holdninger. Siden studiet omfatter det militære system er det naturlig å bringe inn *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse Forsvaret*. Dette med innledningens redegjørelse av ny ordning for militært tilsatte vil danne et godt bilde rundt hvilket system, krav og forventninger utvalget mitt er forbundet med. Videre vil det være naturlig å snakke om motivasjon i denne sammenheng. Intensjonen er at intervjuene og dataen skal gi et bilde av motivasjonen for de ansatte, og hva som oppleves å stimulere den enkelte ansatte til utvikling i den daglige tjeneste.

### 2.2 Selvledelse

Gjennom snart 13 års erfaring i Forsvaret har jeg hatt den glede å gjøre meg mange forskjellige og spennende erfaringer, på godt og vondt. Noe jeg har blitt særs bevisst er min påvirkningskraft på de jeg leder. En kraft som oppleves å øke jo større avstanden blir i alder og grad. Historien jeg innleder med er et bilde på nettopp dette, hvor jeg som leder opplever å påvirke den vernepliktige i stor grad. Som leder søker jeg stadig å utvikle meg i rollen, da jeg ser for meg, og håper jeg kan arbeide innenfor feltet ledelse hele min yrkeskarriere.

I denne sammenheng blir det naturlig å peke på meg selv som leder i møte med disse menneskene, noe som også er en del av bakteppet for dette studiet. I hvor stor grad påvirker disse forutinntatte, negative holdningene mine evnen til å lede. I boken *Til Meg Selv* snakker Tom Karp om Martin Luther King jr sine mindre kjente sider, og hans depresjon og ustabile elementer av sin personlighet (Karp, 2019, s. 83) Den amerikanske professoren i psykiatri Nassim Ghaemi som forsket på nettopp store, viktige militære og politiske ledere fremmet en kontroversiell hypotese om at ledere som opptrådte som mentalt ustabile ofte trer frem i vanskelige tider og kriser. Han mente nemlig det at disse menneskene har bedre forutsetninger

for å takle kaotiske og uavklarte situasjoner preget av usikkerhet og press. Dette var mennesker som gjennom livet hadde blitt testet, og var i god stand til å takle endring (Karp, 2019, s. 83). I forlengelsen av dette hevder Ghaemi at deres svakheter, nemlig deres ustabile personlighetstrekk blir deres styrke. Vonde følelser kan gi styrke hvis du klarer å se på dem som en kilde til motivasjon, utvikling og læring. Når du tillater deg selv å være svak og sår, og evner å omforme dette til en styrke, blir du i større grad i stand til å lede deg selv og andre.

Videre i boken *Til Meg Selv* snakker Karp om å bearbeide uhensiktsmessige tankemønstre gjennom kognitiv psykologi. De fleste kjenner seg vel igjen i negative tankemønstre hvor man til seg selv sier man ikke vil lykkes, man ikke har forutsetninger, jeg er ikke god nok, andre er mer kunnskapsrike enn meg. Noe som over tid kan utvikle seg til et mønster, og kanskje holde den enkelte tilbake. Kognisjon er å bearbeide tanker og informasjon. Man lagrer informasjonen, og danner seg mønstre å tenke på og underliggende, gjerne ubevisste prosesser. Enten positivt eller negativt. For mennesker i prestasjonsmiljøer som toppidrett og store deler av de operative miljøene i militære avdelinger kan dette ha en positivt effekt da disse menneskenes evne til å takle press og motstand. Dette i kombinasjon av *råskap* gir de gode forutsetninger for å håndtere et slikt tankemønster. For folk flest er ikke alltid det å tenke positivt kombinert med råskap en bærekraftig strategi. I flere sammenhenger er det mer hensiktsmessig å bevisstgjøre seg sine svake sider, og håndtere disse. Skal du lede deg selv, må du forstå hva som holder deg tilbake, og på en eller annen måte bygge deg en strategi for å leve med disse. Den samme kognitive psykologien sier at gjennom selvinnsikt kan man regulere seg selv gjennom å påvirke sitt tankemønster. Derfor har kognitiv terapi blitt et viktig verktøy for behandling av en rekke lidelser, samt at det befatter seg med psykiske funksjoner for velfungerende mennesker også (Karp, 2019, s. 85). At kognitiv terapi baserer seg på en enkel modell, betyr ikke at den er enkel å ta i bruk, og man skal være bevisst skillet mellom terapi og selvhjelp (Karp, 2019, s.85).

Personlig anser jeg ledelse som en personlig egenskap og ferskvare. Jeg har ved to anledninger, som ved Luftkrigsskolen og student Nord Universitet levert eksamener med tittelen *Min lederskapsfilosofi*. Noe som er interessant er at når jeg leser de to eksamene med som er skrevet med 7 års mellomrom er de meget forskjellige. Dette forteller meg at lederskapet mitt stadig er i utvikling, endring og bevegelse. Selv spiller jeg fotball, og jeg vet en ting eller to om å ha dårlige dager på fotballbanen. Det samme kan jeg kjenne igjen de

dagene det er tungt på jobb, og jeg ikke *spiller* noe godt. Sovet dårlig, stress, mye mas, urealistiske forventninger, lite ressurser, jeg er rett og slett bare sur og lei. Dette er barrierer og hindringer jeg tidvis til ofte møter når jeg skal utøve mitt lederskap. Noe jeg var god på i går, streber jeg med å mestre i dag. Tom Karp sier i sin bok *Til meg selv* at skal man lede andre, må man kunne lede seg selv. Det er det ikke bare Karp som har sagt. Keiseren Marcus Aurelius som levde fra 120 år etter Kristus sa noe liknende, og man kan utfra hans beretninger i verket *Til meg selv* ane at også han drev med selvledelse.

For meg er står selvledelse sterkt fordi gransking av meg selv, samt tilstedeværelse rundt mitt eget vesen hjelper meg å forstå meg selv i møte med de rundt meg. Jeg forstår ikke alltid meg selv i møte med de rundt meg, men ofte, og det er et nyttig verktøy. Karp definerer begrepet selvledelse som evne til å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitative gode valg og beslutninger for selv stå sterkere rustet til håndtere eget liv (Karp, 2019, s.16). Selvledelse handler i stor grad om å utarbeide seg egne mål og strategier for egenutvikling, men også å gjøre seg selv bevisst sine begrensninger og svakheter. Bevissthet rundt sine begrensninger er hensiktsmessig da det gir en anledning til å eliminere de eller utvikle de, samt unngå å havne i situasjoner hvor de hemmer deg. Karp peker også på at alle driver selvledelse, men i veldig varierende grad, og med varierende bevissthet og kvalitet. Som noe positivt trekkes selvledelse frem som et verktøy sannsynligvis øker den enkeltes forutsetning for å takle eget liv, samt bidra til noe produktivt i kollektive sammenhenger (Karp, 2019, s.16). Gjennom regelmessig refleksjon og stadig gransking av seg selv handler selvledelse om å skape seg mønstre for å mestre de ulike situasjoner man møter, samt å takle det som holder deg tilbake og det som gir deg motstand.

I forbindelse med selvledelse står selvinnsikt sentralt. Karp peker på manglende selvinnsikt som en pris å betale gjennom å ikke kunne nytte seg av sitt fulle potensiale. For ledere er ofte mangel på selvinnsikt årsak til å overvurdere seg selv, manglende evner til å håndtere vanskelige saker, manglende evner til å være fleksibel, manglende evne til å forstå andre, og manglende evner til å skape noe nytt og utvikle andre. Man blir ofte subjektiv i møte med sine omgivelser. De ser også ut til å undervurdere sine evner til å utvikle andre. Et knippe lederutviklere fulgte toppledere i 5 år, og fikk se de i aksjon i møte med vanskelige situasjoner og prøvelser. Typiske reaksjoner man kunne se var lederens behov for å vise seg dyktig, hevde seg, og få aksept. Samtidig som de også ble drevet av en frykt for avvising. Det å kjenne til sine indre demoner, slik som disse kan gjøre lederen i stand til å håndtere

nettopp slike situasjoner gjennom å forstå at man selv kanskje er til hinder for løsningen. Generelt kan man si at manglende selvinnsikt fører til at mennesker er i mindre kontakt med våre følelser, tanker og adferd, noe som kan gjøre at vi lettere sårer andre mennesker og ikke utvikler oss til gode, trygge og modne mennesker(Karp, 2019, s.36)

## 2.3 Ledelse

Å definere hva ledelse er har mange gjort før meg. Et søk på Google er nok til at man kan bli svett og forvirret, men Store Norske Leksikon definerer det godt. Ledelse kan vise til menneskene som har ansvar for beslutninger og resultater i organisasjoner, og til å utøve ledelse gjennom å ha ansvar, innflytelse, påvirke, føre an, gi retning og skape mening i det som skjer rundt organisasjonen, slik at det foregår et organisert samarbeid mot felles mål(Sagberg, 2021). En vel så god definisjon som mange andre, men isolert sett maler et noe enkelt bilde av hva ledelse er, og kan være. Noe flåsete sier man at det finnes like mange ledelsesteorier som ledere der ute i arbeidslivet. Dette gir mening for jeg har selv ved to eksamener gjennom min studietid redegjort for min egen ledelsesfilosofi.

Vi nordmenn er i godt utdannede, dyktige og driftige mennesker. Vi har gjerne flere bachelor- og mastergrader, og har klare mål for fremtiden. I en artikkel kalt *På jakt etter den norske ledelsesmodellen* peker Tor Grennes på nordmenn som autonome og selvstendige mennesker, og snakker om norsk lederskap som mindre styrt av struktur og mer flat, uformell og opptatt av hensynet til sine ansatte(Grenness, 2012). Et lederskap preget av likhetsidealer, lav maktdistanse og høy individualisering er en god beskrivelse jeg enkelt kan kjenne igjen i møte med min avdeling og mine medarbeidere. Det er gjerne medarbeiderne som setter premissene, og jeg merker mer og mer at jeg må føye med for å kunne møte deres forventninger og mål. Det er enkelt å tenke på det å føye seg som noe negativt og nedrig, men i denne sammenheng vil jeg se på det som en kvalitet og grunnlag for gode resultater og effektiv utvikling av mine medarbeidere. Dette har jeg tro på at blir viktig for ledere å forstå for å føre et moderne og godt lederskap. Dette skal jeg komme tilbake til senere i kapitlet.

### 2.3.1 Forsvarets grunnsyn på ledelse

Ledelse i Forsvaret skiller seg i utgangspunktet ikke fra ledelse i det *sivile*, som vi uniformerte kaller det. Også i Forsvaret handler det om møte med og ivaretagelse av mennesker, samt å løse oppdrag. Det som skiller Forsvarets syn på ledelse er at som yrkesmilitær skal du lede i fred, krise og krig. Man kan bli tvunget til å lede mennesker i situasjoner hvor liv og helse står på spill. I tillegg forvalter Forsvaret enorme verdier på vegne av felleskapet, noe som stiller store krav til forsvarlig håndtering og forvaltning av nettopp dette. Som en del av statsforvaltningen er Forsvaret bundet til sivile forvaltningsprinsipper og regler for styring av offentlige ressurser. Siden Norge i dag befinner seg i dyp fred er det ingen hemmelighet at mye av tiden til en militær leder handler om administrative gjøremål og ivaretagelse av sine medarbeider. Men man skal også opprettholde et treningsnivå så tett opp mot de operative krav som overhodet mulig (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020, s.4).

Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot handler om at en militær leder må være forberedt på å stille andres behov foran en selv, og i ytterste konsekvens stille med eget liv som innsats på vegne av staten og politiske målsetninger. I tillegg må en militær leder være beredt på å ta avgjørelser som kan sette andre liv i fare. En militær leder kan bli tvunget til å bruke makt, og det stilles derfor høye krav til en etisk standard. Godt militært lederskap handler derfor om tydelig ansvarsfølelse, omsorg for de rundt seg, samt og søke å være et forbilde i rollen som befal eller offiser (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020, s.6)

I likhet med mang annen lederskapsteori peker også Forsvarets grunnsyn på ledelse på balansert lederadferd og relasjonsorientert lederskap. Praktisk ledelse er adferdsorientert og handler om å bygge gode og trygge relasjoner. Det er sjefens ansvar å legge til rette for et konstruktivt samarbeid basert på gjensidig respekt. Dette gjøres gjennom å styrke medarbeiderens kunnskaper og ferdigheter, skape tilhørighet og samhold, samt gi sosial støtte og anerkjennelse (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020, s.9) Forsvarets grunnsyn på ledelse peker også på situasjonsforståelse, tilpasning, troverdighet, robusthet og relasjon som forutsetning for godt militært lederskap (Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020, s.14) . Felles situasjonsforståelse sikrer at alle parter har forstått intensjonen og oppdraget, og sørger for at kollektivet drar i samme retning mot samme mål. Situasjoner, og gjerne situasjoner som oppstår under militære operasjoner preget av risiko, fysisk og psykisk belastning, og til og med frykt krever gode evner til å tilpasse seg situasjonen. En militær leder bør lede fra front

og ta tunge løft for felleskapet for å fremstå troverdig. En militær leder skal selv utvise tro på sitt lederskap, og på sin plan. Robusthet handler om å tåle belastning. Fysisk, så vel som psykisk for å ivareta mentalt overskudd til å gjøre seg vurderinger rundt oppdraget, samt overskudd til å ivareta de rundt seg når situasjonen krever det. Relasjon blir viktig for at leder og medarbeider skal føle trygghet til hverandre for å skape en følelse av omsorg og felleskap rundt situasjonen.

### 2.3.1.1 Oppdragsbasert ledelse

Oppdragsbasert ledelse er betegnelsen ledelsesfilosofien Forsvaret har valgt for å lede sin virksomhet. Filosofien handler i stort om å desentralisere beslutningsmyndighet på flere nivåer for å kunne utnytte handle- og spillerom som dukker opp i hverdagen og på oppdrag. Ledere fattet beslutninger basert på en intensjon på bakgrunn av de vurderinger man gjør seg i øyeblikket. Filosofien baserer seg på tilliten man har til sine underordnede om at den enkelte kan bære ansvaret, og selv kunne utnytte sin kunnskap og sine ferdigheter for det beste for oppdraget. Oppdragsbasert ledelse har derfor til hensikt å benytte kreativiteten og kompetansen til hele organisasjonen, men stiller samtidig store krav til den enkeltes forståelse for situasjonen, evner til å fatte gode taktiske valg, samt utøve et trygt og godt lederskap(Forsvarets grunnsyn på ledelse, 2020, s.13). Kvaliteten av resultatet handler om hvor gode forutsetninger underordnede har for å løse oppdraget. Det er sjefens ansvar å gi korrekt og god utdanning, samt ivareta en god relasjon basert på gjensidigrespekt for at begge parter situasjonsforståelse, ansvarsfølelse og motivasjon skal harmonere.

### 2.3.2 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt lederskap handler om å tilpasse sitt lederskap de situasjoner man som leder møter. Og kunne tilpasse seg en situasjon reiser spørsmålet hva som trengs å gjøres, og om det i det hele tatt trengs lederskap for å kunne hjelpe møtet med utfordringer til å bli mer effektive. Ved situasjonsbetinget lederskap er man altså opptatt av å avdekke de forhold som vil kunne begrense eller støtte lederskap(Kirkhaug, 2019, s.38). Dette er en hverdag jeg enkelt kan relatere til hvor jeg møter mange forskjellige situasjoner og relasjoner, som krever forskjellige tilnærminger. Det kan være avklaringer som trengs raske beslutninger, det kan være møter med medarbeider hvor jeg trenger å være streng og tydelig, og det kan være møter som krever min oppmerksomhet og omsorg. Det kan være situasjoner jeg ikke ønsker å lede eller prege vel viten om at mine medarbeidere har de rammefaktorene til å løse gitte

utfordringer selv, og min tilstedeværelse vil være et hinder for deres utvikling. Dette gjør begrepet situasjonsbestemt lederskap til et meget bredt og anvendelig begrep innenfor ledelse. I forsvarssektoren står begrepet situasjonsbestemt lederskap sterkt. I et miljø preget av krise og krig vil forholdene raskt utvikle seg, og en militær leder må raskt gjøre seg nye vurderinger. I seleksjon av personell til militær ledelsesutdanning er evne til å omstillingsevne, samt evne til å takle usikkerhet kriterier man selekterer etter.

### 2.3.3 Relasjonsledelse

George Binney snakker om i boken *Living Leadership* at relasjon kommer først, og danner grunnlaget for alle visjoner, strategi, operasjoner, etc. Relasjon er ikke et verktøy som er kjekt for lederen og ha, eller ekstra spillerom, men selve fundamentet for alt en leder ønsker å utrette (Binney, 2012, s.41). Feller store bedrifter og organisasjoner går i er å bli for oppgaveorienterte i sitt virke. Barrierer som tidspress, knappe ressurser og kryssende konflikter er alle faktorer som påvirker hverdagen, og man glemmer å fokusere på kapasiteten som sørger for effekten og leveransen; mennesket. Å skulle knytte relasjoner til sine medarbeidere kommer på toppen av alt som skal være gjort, og havner ofte i bakleksa da det ikke lar seg måle like enkelt som penger, tall, grafer eller materiale. Studier viser at det er bedrifter og ledere som er sterke på relasjon som gir gode resultater. Mennesker jobber for mennesker, og ikke for visjoner, mål og strategier. Det viser seg at resultatene øker i takt med at relasjonen til lederen blir bedre fordi det skaper en egenmotivasjon om å bidra til å nå målet. Jobber man for lederen fordi man må, eller jobber man for lederen fordi man har lyst? (Binney, 2012, s.42) Men dette går også andre veien. For at lederen skal kunne delegere vekk arbeidsoppgaver og oppdrag, er også han eller henne avhengig av relasjon til sine medarbeidere. Lederen er avhengig av tillit til at medarbeidere kan ivareta ansvar de blir gitt. I så måte kan man si at ledere og medarbeidere er avhengig av hverandre. Er lederen redd for å bli undergravd og lurt vil ikke tilliten, relasjonen og grunnlaget for godt lederskap ligge til grunne. Om medarbeideren kjenner på følelser som frykt for å miste jobben, eller ikke betalt eller anerkjent brytes også tilliten til ledelsen ved at tryggheten blir forringet (Binney, 2012, s.43)

Med medarbeider- og relasjonsorientert lederskap menes at lederen har fokus på de ansattes motivasjon, velvære, utvikling og jobbtilfredshet. Organisasjoner kan i denne sammenheng forstås som komplekse enheter hvor oppdrag, samt sosiale behov skal ivaretas. En årsak til



dette lederskapsfenomenet er at i mange organisasjoner og bedrifter trekkes mennesket frem som det viktigste ressursen. Begrepet er altså styrt av at mennesket oppfattes som humankapital og sosial kapital. Med dette menes summen av menneskets kompetanse, kunnskap og motivasjon, og verdien når disse kapasitetene er koordinert og driver samspill(Kirkhaug, 2019, s.115).

## 2.4 Lederens atferdsrepertoar

Jeg har tidligere i oppgaven gjort rede for situasjonsbestemt lederskap som noe sentralt innenfor Forsvaret og Luftforsvaret. I sentrum av begrepet står naturligvis lederen selv, og jeg skal nå se på lederens evne til å avdekke de virkemidler han eller hun har for å dyrke et sunt og godt lederskap gjennom autoritet, tillit og makt kombinert med en akseptabel etisk standard(Kirkhaug, 2019, s.80). Jeg kjenner meg igjen i beskrivelsen av en leders hverdag som hektisk, og med kryssende krav og interesser, samt masse forventninger som skal søkes å møte. Det kan være utfordrende for lederen å finne sin rolle, da man skal balanserer det å være organisasjonens grunnmur, faglig støtte gjennom å gå foran og være veiviser som en coach, eller gå bak å dytte medarbeidere frem og gjerne ut av komfortsonen for å mane til utvikling. Lederens atferdsrepertoar må ta høyde for alt dette(Kirkhaug, 2019, s.80). Begrepet sier altså det at en leder skal være god på alt. Modellen rundt atferdsrepertoar legger til grunn av lederen skal ska en bredde- og dybdefunksjon, der lederen skal legge til rette for at rammene rundt oppdraget er gitt, at medarbeidere har de verktøy de trenger, samt ivareta den enkeltes stimuli, utvikling, oppfølging, og kanskje forhold av privat karakter(Kirkhaug, 2019, s.80). Dette kan gjøre *regnestykket* rundt godt lederskap meget kompleks og utfordrende.

### 2.4.1 Ledelse som funksjoner

Historien rundt møte med den kvinnelige vernepliktige som jeg innleder med kan være et bilde på hvordan min forutinntatte holdning, og nesten forakt kunne være til hinder for henne. Det kan oppleves som at hennes holdninger til førstegangstjenesten, og hennes motivasjon fraviker totalt fra min egen, noe som er naturlig. Jeg har gjennom 13 år kjent på kroppen hva profesjonen handler om, og hva det kan kreve av en. Denne kvinnelige soldaten er fersk i det militære systemet, og har nok ikke gjort seg disse erfaringene ennå. Av naturlig årsaker. I den daglige tjenesten i møte med disse unge menneskene kjenner jeg tidvis på en frustrasjon rundt

deres motivasjon til tjenesten. Jeg stiller meg tidvis tvilende til deres motivasjon for tjenesten. Jeg kan tidvis føle på manglende engasjement, og kanskje tilhørighet til tjenesten. Og jeg får en følelse av at man søker heller hva Forsvaret kan gjøre for den enkelte. Dette kommer til uttrykk gjennom hvilke fag man kan ta opp mens man er inne til tjeneste. Man ønsker å ta bilsertifikat. Man ønsker å ta jegerprøven og båtførerprøven. Dette gjerne på bekostning av deres primærfunksjon. Jeg kan kjenne igjen dette mønsteret blant mine medarbeidere også. Visninger, møter med bank, kjøp av bil, motorsykkellappen er gjerne behov som kommer i veien for den daglige tjenesten og arbeidet. Systemet er lagt opp til at det til dels legges til rette for det, men er noe som koster mye tid og ressurser for meg som skal forvalte disse menneskene, samtidig som jeg skal ivareta oppdraget mitt.

En tradisjonell oppfatning kan være at en leder skal dominere og kontrollere medarbeidere gjennom sterk styring og overlegen kunnskap om det meste organisasjonen driver med (Kirkhaug 2019, s.24) I boken Lederskap – Person og funksjon (Kirkhaug, 2019, s.21) snakker Rudi Kirkhaug om den nye definisjonen av lederskap, og ledelse som funksjon i organisasjoner og møter med de ansatte. Den nye definisjonen av en leder snakker om at lederen viser styrke gjennom personlig karakter, og ikke gjennom en tydelig, tradisjonelle anførerrollen hvor sjefen sitter på toppen med all kunnskap og mest erfaring. Lederen blir snarere pekt på som en funksjon med helhetsforståelsen, breddekompetanse, samt helhetlig ansvar for virket i bedriften eller organisasjonen. Frem til 1950-tallet kunne man ane en dominerende personfokusering blant ledere, noe som kan se ut å være på vei tilbake i moderne lederskap. Lederskap hvor menneskene i organisasjonen er i sentrum, hvor det underliggende er en forventning om at den enkelte har et uforløst potensiale ledere søker å dyrke. Man snakker i denne sammenheng om *sosial kapital*. Samspeillet som gjerne oppstår mellom fagpersoner, og synergien de kan oppnå sammen (Kirkhaug, 2019, s.22). Dette danner et bilde av en kompleks organisasjon hvor de ansatte sitter på et bredt spekter av kunnskap og kompetanse, og det er opp til lederen å frigjøre dette potensiale for det beste for organisasjonen. Gary Yukl, en anerkjent amerikansk professor innenfor ledelse og organisasjonspsykologi definerer lederskap på denne treffende måten: ”lederskap er den kapasiteten en person har til å påvirke, motivere og sette andre i stand til å bidra til effektivitet og suksess for hele organisasjonen” (Kirkhaug, 2019, s.22). I forlengelsen av dette snakker Kirkhaug om ledelse som funksjon, og omtaler de som fem roller en leder inntar i møte med sine ansatte og sin organisasjon: lederskap som frigjøringsfunksjon, lederskap som tjenerfunksjon, lederskap som kollektiv funksjon, lederskap som helhetlig funksjon, og

lederskap som paradoksal funksjon. Mest sentralt for denne oppgaven vil være funksjonene som omhandler frigjøring, tjenerskap og paradoks, da disse rollene i størst grad handler om menneskene som skal ledes, samt lederen selv.

Definisjonen som tar for seg lederskap som frigjøringsfunksjon er formet primært for å frigjøre potensiale en medarbeider og/eller organisasjonen har uforløst i seg. Særlig viktig ved dette arbeidet er nytenkning og innovasjon, samt et sterkt personfokus. Frigjøring kan forstås som prosesser som for medarbeidere utløser mental kapasitet i form av mestring, mot, selvregulering, oppmerksomhet, utholdenhet, læring og utvikling som igjen effektiviserer og stimulerer den enkelte, samt organisasjonen selv. Viktig i denne funksjonen blir lederens evner til å se muligheter, mer enn begrensninger, samtidig som pedagogikk blir fremtredende. Dette betyr at lederen bør dele sin kunnskap og hemmeligheter rundt lederskap, samt fremstå med forbilledlighet og motivasjon(Kirkhaug, 2019, s.23).

Der den tradisjonelle oppfattelsen av en leder er en dominerende og kontrollerende skikkelse, kan neste rollen med ett høres provoserende ut. Å være tjener blir ofte assosiert med å være underdanig og lydige, og det er flere negative stigma knyttet til begrepet. Historisk sett er også tjenerskap sett på som noe positivt gjennom at det styrker overordnethet. Begrepet er vel kjent innenfor religion og er i så måte et gammelt begrep. I islam, kristendommen, jødedommen, buddhismen og hinduismen kan tjenerskap sees på som en kvalitet gjennom at man gir avkall på en overordnet status til fordel for selvoppgifring for andre. I vår tid, og innenfor ledelse er begrepet forbundet med å dekke behov blant medarbeidere for å øke deres forutsetninger for å lykkes(Kirkhaug, 2019, s.24). Dette gjennom å fjerne farer og trusler som danner barrierer for deres uløste potensiale. En leder som inntar en tjenerrolle gjenkjennes gjennom gode evner til å kommuniserer, empati, oppmerksom på sine medarbeidere, argumentasjon, styrkeoppbygging, samt sterk på å bygge felleskap. Et viktig aspekt er imidlertid at lederskapet i stor grad preges av medarbeiderens premisser og behov. Derfor sier man at tjenende lederskap i stort handler om at lederen nedtoner sin egen posisjon for å være best mulig i stand til å løfte frem sine medarbeidere. Dette har en tydelig sammenheng til den gamle, religiøse oppfatningen om selvoppgivelse for å fremme de rundt seg. Lederen kan derfor fremstilles som et virkemiddel for den enkelte medarbeiders egenutvikling(Kirkhaug, 2019, s.24).

Ved lederskap som en paradoksal funksjon kan jeg kjenne igjen min egen organisasjon og hverdag. Man er stadig utsatt for samtidige og kryssende krav rundt oppdrag, interesser, samarbeid, individualisering og fleksibilitet. Dette er en gjengivelse av en situasjon jeg enkelt kan kjenne meg igjen i. Det er utfordrende for en leder å skal finne balansen mellom oppdraget, samt ivaretagelsen, stimulansen, forventningen og utviklingen til den enkelte. Dette sett i lys av de foregående funksjonene for en leder, tjenerskap og frigjøring gjør lederens funksjon til et paradoks når man på den ene siden skal påvirke og kontrollere, og på den andre siden frigjøre å tjene(Kirkhaug, 2019, s.28). Der begrepet her kanskje blir assosiert med noe tyngende og negativt, er det også verdi å innse hvilke muligheter paradoksteorien gir. Å opptre autoritært og demokratisk kan ofte sees på som to motsetninger, men om man ser dette som to komplementerende faktorer, gir et lederen mulighet til å tenke mer avansert, og i så måte gi han eller henne mer spillerom da det nødvendigvis ikke er to motsetninger, men heller verktøy for å løse komplekse situasjoner. Der den tradisjonelle måten å løse utfordringer på er å tenke at det skal være balanse i krav og oppmerksomhet som vies. Man skal altså sørge for at det ene ikke overmannet det andre. Kirkhaug peker på situasjonsbetinget lederskap vil hjelpe lederen å skille på krav og situasjoner, og gir gjerne rom for individualisering av den enkelte medarbeider(Kirkhaug, 2019, s.29).

## **2.5 Mestring og selvrealisering**

Begrepet mestring står sentralt innenfor faget ledelse. Det er naturlig å trekke inn begrepet mestring når jeg snakker om en leders ansvar å bringe frem kvaliteter i sine medarbeidere, samt legge til rette for utvikling og selvrealisering. Mestring er et psykologisk begrep som brukes om å håndtere oppgaver og utfordringer personer møter i livsløpet. Det kan handle om å håndtere personlige utfordringer som alvorlig sykdom og ulykker, samlivsbrudd eller andre belastende situasjoner, eller noe som er mer relevant i denne sammenheng, det kan være å løse utfordringer som krever kompetanse og ferdigheter for å løse(Svartdal, 2018). Som for eksempel på arbeidsplassen hvor man må tilegne seg kunnskap, ferdigheter og sertifiseringer for å løse sine daglige gjøremål og utfordringer. Mestring knyttes ofte til det å stå i mot kriser og utfordringer, og å komme styrket ut av de. Faktorer som spiller inn når det kommer til graden av mestring er den enkeltes ressurser, evner og tro på egne evner, pågangsmot, selvtillit, optimisme og sosial støtte. Det som kan reduserer graden av mestring blir da naturligvis negativ tenking, mangel på ressurser, mangel på evner, osv. Innenfor rammen av denne oppgaven blir mestringstro og læring sentrale begrep. Gjerne i prestasjonsmiljøer som

idrett og skole, og også mine medarbeidere i Forsvaret på jakt etter nye ferdigheter og evner er tro på egne ressurser og evner særs viktig. Mestringstro har sammenheng med den enkeltes mål, ambisjoner og motivasjon å gjøre, og får å nå målene ligger det et iboende ønske og motivasjon om å lære noe nytt. Selvrealisering kan forstås som å oppnå sitt fulle potensiale, nå høye mål, og et form for *luksusbehov* vi søker når de andre grunnleggende behovene er dekt i følge Abraham Maslow(Saul McLeod, 2020). Og drivkraften i dette er motivasjon.

## **2.6 Oppsummering teorifundament**

Teorikapittelet har pekt på nordmenn, og utvalget mitt som krevende å lede i form av at de er dyktige, velutdannede, ressurssterke, ambisiøse og har voldsomme forventninger til seg selv og omgivelsene. De blir på mange måter premissleverandør for lederskapet som i større grad vender vekk fra den tradisjonelle oppfatningen av at lederen sitter på *toppen* med mest kunnskap og makt. Teorien maler et bilde av en leder som i større grad opptrer støttende og oppofrende i møte med sine medarbeiders driv og ønske om innflytelse og utvikling. Dette stiller store krav til lederens selvinnsikt, og evne til å sette sine behov til side for at de rundt skal få ta plass og utfolde seg.

## **3. Metode**

### **3.1 Innledning og struktur**

I dette kapittelet skal jeg presentere metoden for gjennomføring av studiet. Jeg vil gjennom hele oppgaven presentere relevant teori for forskningsprosessen og metoden sammen med den innsamlede dataen. Jeg ønsker å gjennomføre oppgaven som en kvalitativ studie av personer ved min avdeling. Jeg ønsker å få innsikt i den enkeltes opplevelse av sin utvikling i sin tjeneste, og dermed få større forståelse for hva som oppleves som sterkest og mest verdifullt for deres utvikling. Datasamlingsteknikken jeg tenker å benytte meg av er intervju.

Innledningsvis skal jeg redegjøre for begrepet Grounded Theory og hvordan jeg skal benytte denne metoden for tolkning av datagrunnlaget. Videre vil jeg redegjøre for valget av et kvalitativt studie, før jeg avslutter med betraktninger rundt mitt etiske ståsted som forsker.

### **3.2 Forskningsdesign**

I Luftforsvaret hersker en tilbakemelding- og lederutviklingskultur som har vært meget sunn for min utvikling som ung leder. Jeg er nå 32 år, og vil kanskje ikke i like stor grad lengre anses som en ung leder, men den underliggende forståelsen for tilbakemelding gjør at også jeg kan høste frukter av en slik kultur. Utvikling av organisasjoner, team og unge ledere er noe jeg har følt på og sett med mine egne øyer, og sett potensialet i. Jeg skal derfor med denne studien se nærmere på hva som utvikler våre unge medarbeidere, og kanskje til og med fremtidige ledere. Min påstand er at min avdeling fremmer dette sentralt gjennom en god leder som har sterkt fokus på nettopp dette. Gjennom stadig refleksjoner etter endt oppdrag søker vi utvikling for den enkelte og deres team. Vi lykkes i stor grad å motivere våre vernepliktige til å søke seg jobb i spesialistsøylen i Forsvaret, noe jeg skal komme nærmere inn på. Hva vi gjør evner jeg ikke helt nå å sette fingeren på, men gjennom et kvalitativt studie av min arbeidsplass og kollegaer ønsker jeg å i større grad kunne sette ord på våre metoder, og dermed øke min egen kunnskap rundt utvikling av unge ledere.

Jeg har alltid hatt problemer med å måle meg selv og min utvikling i grader og tall, noe som gjør at en kvalitativ forskningsmetode taler til meg. Gjennom et slikt studie for jeg anledning til å sette meg ned med intervjuobjektet og få innsikt i en realitet som kanskje fraviker noe fra min egen. Innen kvalitativ metode finnes flere ulike retninger man kan gå for å gjennomføre

et slikt studie. Johannessen, Christoffersen og Tufte(2011) peker på 4 ulike metoder for innhenting av data; fenomenologisk analyse, analyse av case, grounded theory og etnografisk analyse. De to første blir valgt vekk da etnografisk metode beskrives som en fortolkning av en kultur, en sosial gruppe eller et sosialt system, hvilket jeg ikke anser som aktuelt for dette arbeidet(Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s.217). I vedkjennelsen i at jeg er på jakt etter kunnskap jeg ikke kjenner til ennå, passer metoden grounded theory til min oppgave. For at min teori ikke skal bli styrende for min dataanalyse, legger grounded theory til rette for at teori kan trekkes inn i prosessen der den skulle bli aktuell. Ved å nå bestemme meg for all relevant teori risikerer jeg som forsker å forme kartet, og ikke omvendt(Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s.201). Dette ønsker jeg at intervjuobjektene skal gjøre. Da fenomenologisk analyse handler om studien av individer og deres oppfatning av et fenomen ble det et naturlig valg å gå for denne metoden(Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s.195). Gjennom å velge metodene grounded theory og fenomenologisk analyse kjøper jeg med gode forutsetninger for denne forskningen da det gir meg et bredt og åpent utgangspunkt for dataanalysen. Min intensjon er også å legge minst mulig bånd på intervjuobjektene i håp om å dyrke frem gode og ærlige refleksjoner om det aktuelle temaet.

Ved å ta dette studiet og oppnå denne mastergraden ønsker jeg å åpne muligheter i arbeidslivet, og da nødvendigvis ikke bare i forsvarssektoren, men også utenfor etaten. Jeg opplever forsvarets syn på ledelse som moderne og overførbart til det *sivile* når jeg en dag skal henge fra meg uniformen. Det er derfor viktig for meg gjennom denne oppgaven forsøke å lære, samt øke min bevissthet for hva som er utviklende for mine undergitte for å kunne dyrke dette i mitt eget lederskap i årene som kommer.

### **3.3 Grounded theory som metode**

Grounded theory som metode ble utviklet på 1960-tallet av sosiologene Barney Glaser og Anselm Strauss, og er en måte og konseptualisere data på. Der teori ved andre metoder blir styrende for hva forskeren ser etter legger grounded theory som sagt til rette for at teorien kommer til på lik linje med den innsamlede dataen. Teorien kan da trekkes inn i fortolkningen av dataen, og skaper med dette handlerom gjennom at forskeren starter prosessen med et åpent sinn rundt temaet det skal forskes på. Begrepet egner seg derfor best for problemstillinger som åpne og undersøkende(Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s.201). Steinar Kvale og Svend Brinkmann(2015) snakker i boken Det kvalitative

forskningsintervju om *miner*, som i en gruvearbeider på jakt etter noe man vet befinner seg der ute som en metode å skape læring på. I en deduktiv antakelse om at kunnskapen ligger der ute, og det er forskerens oppgave å tilnærme seg denne. Gjennom min rolle som intervjuer skal jeg søke å grave frem gullkornene som utvalget måtte sitte på (Kvale, Brinkmann, 2015, s.71). Denne analogien taler til meg ved at studiet mitt i stor grad handler om hvordan jeg skal forstå noen annens virkelighet, og nærme meg denne. Ved bruk av grounded theory snakkes det om teoretisk sensitivitet. Med dette menes at forskeren må ha evne til å la dataen styre hvilken teori som er aktuell uten påvirkning fra forskeren selv. Forskeren må derfor forstå og identifisere hva som er viktig og mindre viktig, og dermed gi det en mening i analysen. Grounded theory kan også nyttes som en metode for å skape dypere forståelse gjennom at ved en fenomenologisk metode gjennomfører et intervju som ikke nødvendigvis skaper behovet for ny teori, men ny forståelse av intervjuobjektets virkelighet. Grounded theory handler i stort om å etablere et samspill mellom behandlingen av data og teori, og vil i denne oppgaven bli benyttet for å forklare hvilke faktorer som påvirker intervjuobjektene realitetsorientering og virkelighetsoppfatning på.

### **3.4 Innsamling av data**

Det kvalitative forskningsintervjuet handler i følge Kvale og Brinkmann(2015) om å tolke innsamlede kvalitative beskrivelser fra informantens personlige livsverden, noe man gjennom det kvalitative intervjuet forsøker å forstå meningen og betydningen bak. For å få frem forståelsen for det jeg søker å studere passer metoden grounded theory bra. Jeg ønsker med dette studiet og se på hva våre unge tjenestegjørende ser på som verdifullt for deres utvikling og motivasjon når det kommer til utvikling av seg selv, og valg av karriere. Målgruppen jeg ønsker å studere er unge tjenestegjørende i Luftforsvaret i alderen 19 til 25 år. Intervjuformen jeg har valgt har til hensikt å likne på den hverdagslige samtale og gir i følge Kvale og Brinkmann(2015) mulighet for nødvendig fleksibilitet. Intervjuet har naturligvis utgangspunkt i en bestemt tematikk, samt en retning, men svarene vil i størst mulig grad preges av intervjuobjektets refleksjoner og svar.

Fasene i grounded theory deles inn i fem og er fem prosesser som går parallelt.

Undersøkellesdesign, datainnsamling, organisering av data, dataanalyse og sammenlikning av eksisterende litteratur. Undersøkellesdesign er i stor grad den fasen jeg befinner meg i nå, og handler om å avgrense fenomenet som skal studeres. Her skal man definere begrepene som



skal inngå i undersøkelsen, samt definere problemstilling. Som utgangspunkt har jeg valgt meg ut noe litteratur jeg tenker er naturlig for dette studie, men jeg forventer å måtte supplere med annen aktuell teori når jeg sitter på ny data fra intervjuobjektene (Johannessen, Christoffersen, Tufte, 2011, s.205)

### 3.4.1 Målgruppe

For å forklarer sammenhengen mellom de forskjellige personellkategoriene som vil bli omtalt har jeg innledningsvis redegjort for ny ordning for militært tilsatte, samt ansvarsområdene til spesialisten og offiseren. Ved min avdeling tjenestegjør flere personellkategorier.

Vernepliktige som tjenestegjør i 18 måneder, ansatte i spesialistsøylen, ansatte i befalssøylen og ansatte i offisersøylen. I min avdeling strekker aldersspennet seg fra 19 til 35 år, hvor majoriteten befinner seg i aldersspennet 19-26 år. Jeg oppdaget tidlig at det blir vanskelig og skulle fange opp alle personellkategorier og bransjer, men at jeg ved min egen avdeling har mulighet til å avgrense utvalget av intervjuobjekter innenfor en personellkategori som er representert i stor andel. Siden det er det yngste som utgjør majoriteten av personellet ved min avdeling har jeg tro på at det vil ha størst verdi for min forståelse å skulle nærme meg nettopp disse. Det blir derfor naturlig å forske på de unge nyansatte i alderen 20 til 25 år, og se på hvordan deres virkelighetsoppfatning, motivasjon, holdninger, verdier og prioriteringer sammenfaller eller fraviker fra min egen. Utvalget tjenestegjør under den kategorien Forsvaret og OMT kaller spesialistsøylen, og i daglig tale kalles de *spesialister*. Etter avtjent førstegangstjeneste søker en seg til og tilsettes eventuelt i en stilling som OR2. Graden på dette nivået heter Visespesialist, en OR3 har graden Spesialist, OR4 har graden Ledende spesialist eller Seniorspesialist, og OR5 har graden Sersjant som er første befalsgrad i spesialistsøylen (Forsvaret.no). Det er innenfor dette gradspennet mitt utvalg og intervjuobjekter tjenestegjør.

I utvelgelsen av intervjuobjekter tror jeg det blir viktig å favne et bredt spekter av mennesker og deres opplevelser. Med dette mener jeg at intervjuobjektene bør bestå av en god blanding av nytilsatte, tilsatte med noen års erfaring. Dette vil gi meg et bilde som tegner mangfoldet av deres opplevelser av Forsvaret og den utdanning og utvikling vi tilbyr.

### 3.4.2 Utarbeidelse av intervjuguide

I tråd med valgt metode, Grounded Theory bør intervjuguiden være så åpen som overhodet mulig, men likevel styrt av relevant tematikk. Charmaz(2014) peker på viktigheten rundt at spørsmålene er generelle for å ikke legge bånd på intervjuobjektet, samt å legge til rette for dype og gode refleksjoner rundt spørsmålene. Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå intervjuobjektets verden. Målet er å få frem betydningen av folk erfaringer og avdekke deres opplevelser(Kvale, Brinkmann, 2015, s.20) Målgruppen består av unge og relativt uerfarne mennesker. Det er viktig at spørsmålene ikke oppleves som målbare da det ikke er hensikt å skulle oppleve intervjuet som en arena for prestasjon. Spørsmålene må derfor være åpne og generelle for å skape trygge rammer for den enkelte å kunne reflektere rundt. En objektivt tilnærming er derfor avgjørende for at jeg som forsker skal kunne oppdage ny kunnskap.

Jeg ser for meg å dele intervjuet inn i to deler:

- I første del vil jeg be intervjuobjektet redegjøre for sin inngang til tjenesten i Luftforsvaret. Her vil jeg søke vedkommende sin forståelse og kunnskap rundt sine muligheter i Luftforsvaret. Hadde de noen plan? Hva ønsket de? Dette vil kunne gi meg en følelse rundt hvor bevisste intervjuobjektene var rundt sine valg, samt hva som kunne vært gjort annerledes fra Luftforsvaret og deres første avdeling sin side. Jeg vil videre spørre intervjuobjektet hvilke planer han eller hun har nå, basert på det de har tilegnet seg av informasjon og kunnskap om tjeneste i Luftforsvaret. På denne måten vil jeg kunne bevisstgjøre intervjuobjektet det at vedkommende har vært gjennom en reise som har tatt han eller henne fra A til B.
- For den andre delen av intervjuet vil jeg åpne opp for refleksjon rundt hva vedkommende tror har vært avgjørende for de valg man har tatt frem til i dag når det kommer til tiltredelser i forskjellige stillinger. Avslutningsvis vil jeg åpne opp for refleksjon rundt hvordan de har opplevd sine ledere, og hvordan det er lagt til rette for deres utvikling. Her også hva de har funnet mest lærerikt og verdifullt for sin utvikling.

For min datainnsamling har jeg en formening om at del to vil gi de mest verdifulle svarene på den kunnskap jeg søker. Det er her deres refleksjoner og betraktninger vil komme til uttrykk,

og vil gi meg et innblikk i deres motivasjon og hva som er og har vært viktig for dem. Del en er i så måte mer et verktøy for å skape meg en situasjonsforståelse for deres virkelighet og *reise*, samt å øke bevisstheten til intervjuobjektet om at han eller hun har beveget seg fra en tilstand til en annen.

### 3.4.3 Adgang til bruk av personopplysninger

Hvis man skal samle inn og behandle personopplysninger må forskeren ta stilling til om studien har meldeplikt eller konsesjonsplikt (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Personopplysninger er opplysninger som gjør det mulig å indentifisere enkeltpersoner. Gjennom min valgte metode og gjennomføring av kvalitative intervju vil det være mulig å indentifisere intervjuobjektene gjennom alder og stilling, samt gjenkjenning av stemme på lydopptaket. Intervjuet vil i så måte ikke defineres som anonymt. Dette reiser spørsmålet om opplysningene informanten gir er *sensitive*. I henhold til personopplysningsloven er følgende opplysninger karakterisert som sensitive:

- rasemessig eller etnisk bakgrunn og politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning
- at en person har vært mistenkt, siktet eller dømt for et straffbart forhold
- helseforhold
- seksuelle forhold
- medlemskap i fagforeninger

Mitt studie omfatter ikke disse forhold, og defineres derfor ikke som konsesjonspliktig. Jeg skal likevel før intervju starter ha arbeidet godkjent gjennom søknad til min sjef som skal underrettes om bakgrunn og mål for studiet. I tillegg skal arbeidet mitt ha godkjennelse fra Forsvarets høyskole, samt at det skal meldes fra til Norsk senter for forskningsdata (NSD). For dette trenger jeg en tildelt veileder.

## 3.5 Behandling av data

Å gjøre analyse av dataen fortløpende vil hjelpe meg i håndteringen av den aktuelle innhentende informasjonen, noe som også i følge Corbin & Strauss (2008) er en viktig del av Grounded Theory. Jeg vil på denne måten kunne utvikle intervjuene mine for å danne et bedre grunnlag for datainnhenting. I følge Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) er formålet analysen, organiseringen og datainnsamlingen og ende opp med flere fenomen som skal danne grunnlag for å eventuelt trekke inn *ny* teori som kan vise seg å være aktuelt for arbeidet. For å knytte dataen og teorien sammen blir koding vesentlig i denne prosessen.

Koding handler om å definere hva dataen handler om, samt å undersøke meningsforskjeller. Koding er i følge Johannessen, Christoffersen & Tufte(2011) prosessen der data analyseres, kategoriseres og konseptualiseres til en beskrivelse og/eller teori.

### 3.5.1 Koding

I fenomenologiske design skal dataen fra det kvalitative intervjuet deles opp, og essensen i tematikken skilles ut. Dette skal kategoriserer og *kode* dataen. I den første fasen skal forskeren bli kjent med meningsinnholdet og skaffer seg et helhetsinntrykk. Det er viktig at forskeren ikke henger seg opp i detaljer, men noterer seg hovedtema som intervjuobjektet peker på(Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s.195). Gjennom systematisk gjennomgang av teksten tas kunnskap og informasjon om hovedtemaene ut. Forskeren fjerner mest mulig irrelevant informasjon, og sammenfatter budskapet i korte uttalelser fra intervjuobjektet. For å visualisere essensiell kunnskap skrives stikkordet for temaet i margen ved de setninger som peker på dette. Slik koding nyttes for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene. Ved å gjøre dette på flere tekster kan en fellesnevner utpeke seg i hvert av intervjuene, og det blir lettere å peke på tematikk som eventuelt måtte gjenta seg blant intervjuobjektene. Koding er møysommelig arbeid som kan oppleves som frustrerende i starten. Forskeren kan oppleve at kategoriene han starter med ikke sammenfatter med de koder som springer ut av teksten. Dette vil dog bidra til å gi forskeren ny innsikt i dataen han analyserer, og gir han mulighet til å kategoriserer teksten på nytt ettersom dataen endrer hans første antakelser av hvilke tematikk som vil gjenta seg.

## 3.6 Validitet og reliabilitet

Med validitet, eller gyldighet innenfor forskning menes hvor godt man klarer å måle det man ønsker å undersøke. Det er tolkningen av den dataen man sitter på som gir verdi og troverdighet, og ikke måten testen blir gjort på. Reliabilitet handler om dataens pålitelighet. Påliteligheten knytter seg til nøyaktigheten av data, hvilke data som blir benyttet, måten dataen samles inn på, og hvordan den bearbeides på. En måte å teste dataens reliabilitet på er å gjennomføre undersøkelsen med ukers mellomrom. Hvis resultatene blir de samme og samme essens og tematikk gjentar seg, tyder dette på at dataen har høy reliabilitet(Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s.44). Dette taler til dette arbeides fordel da jeg gjennom den daglige tjeneste ikke kan gjennomføre alle intervju samtidig. Ei

heller ikke innenfor en kort tidsperiode. Når jeg samtidig skal transkribere og gjennomføre analyse etter hver intervju, gir deg meg som forsker også spillerom til å utvikle intervjuet til å kunne gi bedre svar.

### **3.7 Etske betraktninger**

Forskningsetiske prinsipper er noe som vil påvirke mitt arbeid da jeg skal drive kvalitativ forskning av mennesker. Johannessen, Christoffersen & Tufte(2011) peker på at all virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker, må bedømmes ut fra etiske standard. Nå er ikke intensjonen med denne studien at det ska få konsekvenser for intervjuobjektene, men gjennom sine svar kan de sette seg i en åpen og sårbar situasjon jeg som forsker må være ansvarlig bevisst. Under intervjusituasjoner kan personer utsettes for etiske problemstillinger dersom tematikken blir nærgående, intim eller utleverende på noen måte. Dog håper jeg intervjuobjektene tørr å være ærlige og sårbar for at dataen skal få den dybden jeg søker. Her håper jeg min relasjon til de vil være med å påvirke ærligheten i intervjuet i en positiv retning.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora(NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Retningslinjene kan sammenfattes i tre typer hensyn som forskeren må ta: informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og forskerens ansvar for å unngå skade(Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s.95). Informantens rett til selvbestemmelse går ut på at intervjuobjektet skal ved frivillighet delta på studien, og kan når som helst trekke seg fra forskningen uten begrunnelse, og uten noen form for ubehag og negative konsekvenser. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv gir informanten rett til å bestemme hvem de ”slipper inn” i sine liv, samt hva som ”slippes ut”. Forskerens ansvar for å unngå skade handler i denne sammenheng ikke om fysisk skade, men konsekvenser det kan gi informanten å dele informasjonen. Informasjon som ved en senere anledning kan brukes mot vedkommende for å undergrave hans eller hennes integritet, posisjon eller troverdighet. Det siste punktet er særs viktig for meg å være bevisst da jeg ikke nødvendigvis er sjefen deres, men overordnet i form av grad og hierarkisk struktur.

#### 3.7.1 Refleksjon over egen rolle som forsker

Jeg ønsker i dette arbeidet og utfordre meg selv og min egen virkelighetsoppfatning rundt min avdeling og mine medarbeideres opplevelse av utvikling. Som jeg nevner tidligere tror jeg ikke på at min opplevelse er det mest riktige. Utfordring for meg er å legge vekk fordømmelse og fordommer for å forstå mine kollegaers virkelighet. Barrierene kan ligge i mitt eierskap til avdelingen, samt stolthet i den kulturen jeg mener jeg har vært med på å etablere etter 7 år ved avdelingen. Jeg må nok forvente å få noen vonde svar, og jeg må tørre å være sårbar for de tilbakemeldinger som kan komme under denne studien.

Min rolle under intervjuet blir særdeles viktig da mitt vesen i høyest mulig grad må opptre som nøytral i spørsmålstillingen, og min respons til de svar som blir gitt. Jeg må også unngå ledende spørsmål, samt avslutte deres setninger og svar. Jeg vil likevel forsøke å oppsummere svarene deres gjennom å lese tilbake for å besørge for at jeg og intervjuobjektet har en felles forståelse. Noe mine kollegaer ofte høre meg snakke om er barrierer. Ved dette arbeidet er det en vesentlig barriere jeg må være bevisst. I min funksjon har jeg en evalueringsrolle ovenfor de ansatte ved min avdeling. Årlig produserer jeg en tjenesteuttalelse for mine medarbeider, hvor det også gjennomføres en samtale på bakgrunn av denne. Dette er et møysommelig arbeid som tar mye tid. Noe det også skal gjøre for at den enkelte skal få muligheten til å motta tilbakemelding på sitt arbeid og hvordan man fremstår. Selv om jeg før intervjuene er tydelige på at dette ikke på noen måte skal påvirke deres tjenesteuttalelse er det svært utfordrende og likevel skulle fjerne dette *evalueringsspøkelset* som henger over den enkelte. De kjenner meg og min funksjon, og oppgaven det er tillagt min rolle og skulle evaluere de. Det er å forvente at de har en indre motivasjon og ønske om å fremstå så bra som overhode mulig ovenfor meg. Dette kan og vil være til hinder for at den enkelte tørr å komme med sin ærlige tilbakemelding. Spørsmålet blir heller i hvor stor grad dette er til hinder, og hvordan dette påvirker deres svar til meg. Jeg tror likevel at verdifull kunnskap kan komme opp i lyset da store deler av dere tjenstlige erfaring var utenfor min avdeling, og min tilstedeværelse og ledelse.

Teoretisk sensitivitet er noe jeg skal ha med meg og være bevisst i denne prosessen. Teoretisk sensitivitet handler om evne til å nyansere dataen, og evne til å se hva som er viktig og mindre viktig i denne sammenheng. Lykkes jeg med dette vil dette i større grad hjelpe meg å knytte aktuell teori til dataen etter som jeg får essensen ut av den innsamlede dataen. Det handler altså om at forskeren må søke å ikke la seg farge av stoffet får han setter i gang med arbeidet. Jeg som sjef for min avdeling har en viss formening om hvordan vi jobber med

ledelsesutvikling. Dette vil kunne hjelpe meg i datatolkningen, samtidig som det kan være et hinder for meg om jeg ikke evner å se objektivt på dataen og teorien som kan knyttes til dette. Min tid i Forsvaret har gitt meg verdifull erfaring som har ført meg inn i den funksjonen jeg i dag sitter i. Dette gir meg god systemforståelse, samtidig som jeg kjenner utdanningen mine medarbeider gjennomgår eller har gjennomgått. Likevel er det denne reisen jeg ønsker å se nærmere på, da jeg opplever at dere oppfattelse av denne fraviker fra min virkelighet. Dette er noe jeg skal være bevisst i denne prosessen. Balansen mellom kreativitet er av Johannesen, Christoffersen & Tufte(2011) beskrevet som en viktig balanse og finne. Metoden Grounded Theory uten kreativitet gjør prosessen til en uinteressant mekanisk oppdeling av data, mens grounded theory uten metode forlater oppgavens evne til å forankre data i teori. Balansen mellom kreativitet og metode sikres best hvis forskeren overholder de metodiske reglene, og en gang i blant trekker seg tilbake for å gjøre kritisk og kreativ analyse av sin data(Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011, s.203)

## **4. Resultat av dataanalysen**

### **4.1 Innledning og struktur**

Som beskrevet i metodekapittelet er dataen hentet gjennom kvalitative intervjuer av utvalget. Dette medførte naturligvis mye transkriberingsarbeid, men utrolig interessant. Det viste seg tidlig at dataanalyse måtte gjøres etter hvert intervju for å se hvilke fenomener som kunne gå igjen. Dette også på anbefaling av veileder. Jeg merket meg også at jeg måtte være forsiktig i å ikke søke fenomenene som jeg ante kom til å stikke seg noe ut i de foregående intervjuene, og at jeg måtte virkelig nullstille meg selv før hvert intervju. Jeg merker også at intervjuobjektene ofte er inne på tematikk jeg ønsker de kan utdype. Her tillater jeg meg selv å fravike noe fra intervjuguiden i søken på gode redegjørelser rundt deres opplevelser, og følelser knyttet rundt deres beretninger. Dette gir også metoden anledning til. Jeg antok også i forkant av intervjuene at temaer som ansvar og mestring, samt tillit, relasjon og trygghet. Det er ikke veldig overraskende at dette var tema som dukket opp under intervjuene, men det var interessant å høre hva de la i begrepene, og man kan i noen grad forstå hvilke forventninger de har og hadde til sin leder.

Det kom tidlig frem av intervjuene noen funn og temaer som gikk igjen hos alle intervjuobjektene. I forskjellig innpakning snakker utvalget om relasjon, selvtillit, trygghet, tillit, ansvar og mestring. Jeg har basert på intervjuene delt resultatet av dataanalysen inn i følgende kategorier: relasjon og tillit, mestring, hvordan forbilder later til å påvirker utvalget, og kjedsomhet som trussel.

### **4.2 Relasjon og tillit**

Relasjon og tillit er det temaene alle intervjuobjektene er inne på. Det er påfallende hvor stor enigheten det er rundt sine tidligere og kanskje nåværende leders kvaliteter og evne til å skape nettopp relasjon, og hvor viktig det er for de. For å gjengi deres redegjørelser rundt relasjon



har jeg følgelig tatt med sitater som gir gode bilder på hva de finner som en kvalitet hos sine ledere. Det ene intervjuobjektets sitat på hva han finner motiverende i en leder sier følgende:

*”Men hvilke egenskaper er på en måte, det er mye lojalitet jeg setter pris på da. At du veit at lederen din har ryggen din da. Uansett hva det skulle være. Og den allsidigheten en leder bør ha da. Det å kunne være kompis i den ene øyeblikket, men også kunne være sjef da når det trengs. Det synes jeg er veldig motiverende da.”*

Denne ansatte peker på hvordan hans tidligere leder(e) på en god måte har vært en *kompis*, noe jeg forstår som en *flat* og god tone, og ikke spesielt bundet til grad og hierarki. En man kan føle trygghet hos, og som det er lett å henvende seg til. Lederens evne til å balanserer dette med å fatte objektive og trygge beslutninger pekes på som en kvalitet i dette tilfellet, noe intervjuobjektet peker på i en annen del av intervjuet:

*”Du må ha en bevegelse i den lederskapskalaen da. Du kan ikke bare være kompis, eller bare ovenfra og ned. Så en god blanding er fint...”*

Jeg tolker det som at intervjuobjektet snakker om ledelse som samspill og balanse. God ledelse i denne sammenheng handler om balanse mellom å sjonglere og vekte relasjon og autoritet, og denne balansen bidrar til resultat i form at et godt og trygt lederskap basert på tillit og troverdighet. Intervjuobjektet beskriver også egenskaper som kan gi et bilde av en leder som er god på situasjonsbestemt lederskap. Et annet intervjuobjekts sitat om sine leders kvaliteter er tillit gjennom en kombinasjon av autoritet og relasjon:

*”Jeg tenker automatisk på den tilliten jeg har hatt til alle jeg hatt som sjef. Det har jo på en måte kommet litt automatisk av autoritet fra min førstegangstjeneste, men også det relasjonelle da.”*

Det samme intervjuobjektet peker i sitt intervju på min avdeling, BFTS som sterke på disse kvalitetene:

*”Men når jeg kom på BFTS så merka jeg at forholdet mellom vernepliktige og ansatte kanskje myknert opp litt og jeg fikk se andre sider av det å være ansatt i Forsvaret. Litt det med tillit og omsorg og ... ja, egentlig mye av de egenskapene der som har gått igjen hos mine nærmeste sjef av de jeg har hatt noe med å gjøre.”*

Tillit kan man se på som noe todelt. Tillit i form av at du tror på noens ferdigheter, og at man er i stand til å bære ansvar. Og tillit i form av tillit man som leder nyter av andre gjennom troverdighet, og en tro på at man kan være trygg rundt lederen. Når jeg spør intervjuobjektene om hvilke kvaliteter som kan beskrive en god leder de har hatt, kan det late til at vennlighet er et fenomen som går igjen. Dette passer godt inn i deres beretninger om relasjon, og det kan til og med se ut til at det er noe de selv søker å etterstrebe i sitt lederskap som befal og/eller instruktør. To av intervjuobjektene beskriver det på følgende måte:

*”Også har jeg også sett at leder som har et kompisforhold til sine undergitte, får ofte en bedre relasjon da, som jeg og vil ha”*

*”vennskapelig ovenfor... for eksempel når jeg var vernepliktig at jeg hadde ledere som var ikke... hva skal jeg si, så ned på deg da som en vernepliktig, men som så at du hadde noen kvaliteter og dyrket de på en måte da. Så at ”han her jobber bra, han har jeg lyst til å hjelpe videre”. Det var litt slike egenskaper da. Følte jeg fikk mye hjelp...har fått mye hjelp av tidligere ledere, og da har jeg på en måte lyst til å hjelpe andre da, for jeg vet at jeg følte meg på en viss måte når jeg fikk hjelp, og det hjelper meg til å ville at andre skal føle det som samme måte da.”*

Intervjuobjektene peker på vennlighet som noe forbilledlig som de selv søker å etterstrebe i sitt eget lederskap eller virke, da det kan se ut som at tidligere ledere hadde gjort det samme i møte med dem selv. Det samme intervjuobjektet følger opp med følgende sitat:

*”Litt det med tillit og omsorg og ... ja, egentlig mye av de egenskapene der som har gått igjen hos mine nærmeste sjefer av de jeg har hatt noe med å gjøre. ”*

### **4.3 Mestring**

Et annet fenomen som går igjen hos intervjuobjektene er mestring og selvfølelse. Det kan late til at intervjuobjektene opplevelse rundt lederskap i Luftforsvaret imponerer de i form av en større følelse av mestring, ansvar og tillit enn hva som var forventet. Resultatene dukker opp når intervjuene blir spurt om hvilke forventninger de hadde til Luftforsvaret, og hva de opplever som stimulerende i den daglige tjenesten. Under følger sitater som gir inntrykk av utvalgets opplevelse og viktighet rundt mestring, anerkjennelse og selvtilit.

*”Jeg har jo egentlig hatt det inntrykket lenge om at... ja, ansatt i Forsvaret kan være skummelt, syns jeg når jeg var i min startfase i førstegangstjenesten, og fikk egentlig litt sånn nok av det og tenkte at det vil jeg ikke ha så mye med å gjøre for jeg har aldri sett på meg selv*

*som en autoritær person, eller en person som liker å være sjefete i det hele tatt, egentlig ganske passiv av meg. Så jeg tenkte automatisk at det ikke passet for meg da. Men jeg skjønnte jo hvorfor det var sånn, og at det ikke nødvendigvis ikke er sånn alle steder i Forsvaret, så da fikk jeg et helt annet inntrykk når jeg kom på BFTS da, uten det rekruttregimet og den disiplinen man settes inn i fra start. Kan man kanskje få et litt annet inntrykk av Forsvaret.”*

Det kan late til at intervjuobjektet selv hadde en forventning om at hierarkiet i Forsvaret og Luftforsvaret var rådende i form av at ble snakket til som underordnet uten så mye hensyn til personlige behov og opplevelser. Et sitat fra forrige side peker på en *flatere* måte å kommunisere på enn hva som kan være typisk i en hierarkisk oppbygd organisasjon som Luftforsvaret. Jeg leser det som en anledning for han eller henne å få ta plass i noe man kan utfolde seg i og rundt. Gjennom å føle seg sett og snakket til som likestilt kan det se ut som man har brutt med den tradisjonelle oppfattelsen av et militært system. Dette kan sees i sammenheng med forrige avsnitts beretninger om å balansere relasjon og autoritet. Skape trygghet nok rundt individet for å kunne forvente og stille krav innenfor de trygge rammene som er satt. Videre forteller samme intervjuobjekt om en kultur hvor det er aksept for å prøve og feile.

*”Og det er ikke sånn som jeg kanskje forventa det at det blir sånn: ”feiler du får du aldri gjøre deg igjen”, og du får en smekk på fingrene og noe kjeft. Det er liksom ikke helt sånn som jeg så for meg da. Det er veldig åpent for det, og det kan egentlig sammenliknes med et hvilket som helst arbeidsmiljø, selv om man kanskje har andre forventninger og... hva skal jeg kalle det, stereotyper da rundt Forsvaret som jeg vil si at jeg hadde.”*

*”Mulighetene for egenutvikling, og muligheten for å prøve og feile. Muligheten for å prøve og feile trodde jeg ikke kom til å være der i like stor grad som det er. Men det er absolutt innafor, og veldig åpenhet om også.”*

Det kan se ut til at intervjuobjektet her peker på en kultur hvor det er aksept for å feile, og at man gjerne får nye muligheter. I sitatet kan man få en oppfattelse av at dette også bryter med den ansattes forventning til Luftforsvaret noe neste sitat også kan være et uttrykk på. Et annet sitat peker på mestring gjennom å takle et ansvar man ikke visste man taklet. Dette sitatet gjør meg glad, og er en meget god måte å uttrykke denne opplevelsen på. Det kan høres ut som intervjuobjektet i den daglige tjenesten har blitt skjøvet ut i det utrygge, og kommet styrket ut av de situasjoner man blitt eksponert for. Det neste sitatet gir uttrykk for å ha blitt utsatt for noe ukjent og kanskje voldsomt, men at man har kommet utfra situasjonen med en opplevelse av mestring i form av læring, selvtillit, motivasjon, tilhørighet og utvikling.

*”Jeg tror jeg fikk mye mer ut av Forsvaret enn jeg trodde jeg skulle i førstegangstjenesten da. Og at jeg følte det ga meg for det første veldig mye nye utfordringer som jeg ikke hadde møtt før, både altså fysiske og... ja... men også at jeg kjente på en mestring jeg ikke hadde kjent på før da, mye fordi at den mestringen man hadde hatt før da har vært så lik. At det er at du øver til en prøve for eksempel, også får du den til eller så får du den ikke til. Men her så var det ansvar du ikke visste du taklet. Som det å være lagfører bare på en øvelse da en uke. Du trodde ikke at det var noe du får til egentlig, og at man får se seg selv fra veldig mange nye sider som jeg tror at jeg da likte da, ved meg selv i Forsvaret.”*

#### 4.3.1 Anerkjennelse

Noe som går igjen i flere av intervjuene er anerkjennelse. Anerkjennelse beskrevet som en klapp på skulderen i form av skryt, positiv respons og tildelt ansvar eller tillit trekkes frem som en positiv stimuli i den daglige tjenesten, og er et naturlig fenomen som man enkelt kan forstå i sammenheng med mestring. Den ene intervjuobjektet trekker frem anerkjennelse på denne måten:

*”Så hvert fall det å bli sett for det man gjør bra tror jeg... jeg er redd for å si det viktigste, men den der rosen som kanskje ikke alltid er like tilstedeværende i Forsvaret. Jeg ser på det som en veldig stor ting da. At man føler seg sett for de tingene man gjør bra selv om ikke alt er på plass da.”*

Sitatet under gir uttrykk for anerkjennelse gjennom å ha oppnådd noe, og samtidig fått tilliten det hører med å bli meldt inn som kandidat for befalsskoleopptak. Intervjuobjektet trekker frem denne tilliten som stimulerende, og ordlegger seg på denne måten:

*”For eksempel når jeg fikk vite at jeg skulle bli påmeldt opptak til befalsskolen, så var det på en måte sånn ”faen, jeg klarte det”, og den biten da. Det er veldig stimulerende. Også hvis jeg blir sendt på kurs som interesserer meg, og bli sendt på nærkampkurset osv. Det motiverer!”*

#### 4.3.2 Selvtillit og ansvar

Et annet funn jeg gjorde, og som er naturlig i forlengelsen av mestring er selvtillit og selvfølelse. Som innledningen peker på er denne generasjonen på stadig søken etter stimuli, og det er naturlig å tenke at selvtillit også er noe man søker. Dette sammenfaller også godt med beskrivelsen om denne generasjonen som prestasjonssøkende.

*”Jeg tror Forsvaret på alle måter har påvirket meg i en god retning da. Som jeg sier er jeg en ganske passiv person, og egentlig alltid vært det fra barndommen av. Men jeg føler at*

*Forsvaret har gjort meg mer sikker på meg selv, og jeg føler meg mer trygg i rollen som instruktør noe jeg aldri kunne sett for meg å jobbe med hvis jeg skulle spola tilbake egentlig kun drøy års tid. Føler meg samtidig mye mer sikker på meg selv, selvsikker, trygg,... så det hjelper meg på en måte i privatlivet, samtidig som det hjelper meg i arbeidslivet da.”*

Det samme intervjuobjektet sier følgende:

*”...jeg har jo så lenge jeg kan huske egentlig hatt prestasjonsangst ironisk nok, så det har jo hjulpet meg i større grad. Nå er jo det så og si ikke tilstede lengre, fordi jeg har jo blitt tvunget, holdt jeg på å si. Tvunget meg selv ut på... det at jeg må instruere, stå foran folk å prate, og det er jo en del av hverdagen og. Så det har jo hjulpet meg, og det er noe jeg så på som litt håpløst tidligere, at det kommer aldri til å bli noe bedre. Men nå når jeg har fått... ja, kall det mengdetrening da, og har gjort det såpass mye, så er det noe jeg absolutt har blitt kvitt da. Så det har hjulpet meg veldig. Jeg tror ikke det har skjedd om jeg ikke har vært i Forsvaret”*

I denne sammenheng vil jeg velge å tolke ordet ”tvang” som noe positivt, og noe denne aktuelle lederen har lyktes med. Intervjuobjektet uttrykker at det å komme ut av komfortsonen har ført til å motarbeide angsten rundt det å prestere. I samme beretning peker intervjuobjektet mengdetrening, som i gjentakende aktivitet for å trene denne ferdigheten, og kan se ut til å ha skapt en arena for mestring og gjort dette til normalsituasjon, og ikke noe som er forbundet med stress, angst eller andre negative følelser.

#### **4.4 Forbilder og erfaringsbasert utvikling**

At relasjon, mestring og anerkjennelse går igjen som årsaker til trygghet i hverdagen tror jeg på ingen måte noe nybrottsstenking innenfor ledelse, og heller ikke resultat som overrasker meg nevneverdig. Verdien ligger i hvordan den enkelt uttrykker seg og hvordan jeg opplever de vekter begrepene. Noe som overrasker meg mer er i hvor stor grad man søker å etterlikne gode kvaliteter fra tidligere ledere. Intervjuobjektene blir spurt om de kan trekke frem kvaliteter ved sine tidligere eller nåværende ledere, og svarene varierer i noen grad. Noe som er påfallende er hvordan de uavhengig av både hverandre og spørsmålet i intervjuguiden trekker frem det at de selv søker å etterstrebe disse kvalitetene. Det kan late til at de selv søker å trekke disse kvaliteten inn i sitt eget lederskap og/eller virke som instruktør.

*”Jeg har jo hatt troppsjefer oppgjennom og instruktører oppgjennom som har vært på disse stedene. Man har jo litt lyst til å bli som de da, ikke nødvendigvis at jeg vil bli som de men det virker kult og gøy å kunne holde på med da...”*

*”Også har jeg også sett at leder som har et kompisforhold til sine undergitte, får ofte en bedre relasjon da, som jeg og vil ha”*

Et annet interessant og positivt funn jeg gjorde var at også på dette området kan det se ut som man søker å kopiere gode kvaliteter man har observert tidligere, men denne gangen i seg selv. Intervjuobjektet snakker om å ha opplevd mestring gjennom tidligere utdanning. Altså opplevd å få til noe, og forbundet dette med noe positivt. Positivt nok til at man later til å ha et ønske om å kopiere denne egenskapen for å selv gjenskape den i sitt eget virke.

*”Jeg er veldig glad i instruktørbiten da. Veldig glad i å... en ting er å oppleve mestring selv, men også det å lære bort noe å se de mestrer det, og man har lært bort på en måte som fungerer godt da, og som er på en måte enkel nok men likevel bra nok. Den føler jeg at det er stimulerende hvis jeg har forklart noe, også få høre etterpå ”Åh, nå skjønnte jeg det endelig liksom”... det tror jeg liker veldig godt.”*

## **4.5 Kjedsomhet**

Intervjuobjektene ble alle spurt om hva som oppleves som ikke stimulerende i den daglige tjenesten, og hva som kanskje tapper de for energi. Her trekkes ofte begrepet kjedsomhet frem som herskende, men i varierende form. Flere av intervjuobjektene peker på mangel på arbeid og stille perioder som årsak til kjedsomhet.

*”Når det blir lite som skjer. I stille perioder når det ikke er noen ting på planen, og du egentlig bare må sysselsette deg selv for din egen del. Da det ikke skjer noe, eller når vi er på en aktivitet og det eneste vi fokuserer på er teori.”*

Sitatet gir en beskrivelse av perioder uten noe spesiell aktivitet, og at teori oppleves som kjedelig. Dette gir mening da de fleste snakker om spenning i stor grad. Enten det er spennende fag som arrestasjonsteknikk, nærkamp eller skyting, eller neste tjenestestilling i en operativ funksjon så snakker de alle i noen grad om spenning som en stimulerende faktor.

*”... mangel på arbeid. Det er jo nok å gjøre, men hvis... hva skal jeg si, ja mangel på arbeidsoppgaver egentlig da.”*

*”Liker jo å ha noe å drive med. Har jo ikke lyst til å sitte på kontoret å tvinne tommeltotter liksom. Det ikke det jeg føler jeg er laget for da”*

Andre intervju gir uttrykk for at gjentakende aktivitet og like arbeidsdager er årsak til kjedsomhet. Det neste sitatene snakker om aktivitet som gjentakende, og at det kan skape en

følelse av å stagnerer og ikke utvikle sine ferdigheter. Kurset det snakkes om, grunnkurset, er en 5 uker fagmodul vi ved avdelingen har for Luftforsvarets vaktsoldater. Kurset inneholder tre utdanningsmoduler, skyting, arrestasjonsteknikk og objektsikring, og er et kurs vi gjennomfører 4 ganger i året. Jeg kjenner selv igjen følelsen fra den tiden jeg selv fungerte som instruktør, og ukene, spørsmålene og utfordringene gjentok seg gang på gang.

*”Nei det blir vel kanskje gjentakende, like arbeidsdager. Nå har vi jo grunnkurs i vakthold og sikring fire ganger i året, og det er jo det som på en måte har pri 1 i jobben da at vi skal utdanne de soldatene. Men jeg tror nok pr. nå er jeg jo ikke lei, men jeg kan se for meg over tid, hvis vi spoler frem kanskje ett og et halvt år/2 år så kan jeg se for meg jeg kanskje ikke synes det er like spennende å holde på med da. Så man kan gå litt mett på det. Så jeg gruer meg jo på en måte, selv om jeg forutser det, så jeg legger jo opp til det. Men jeg gruer meg på en måte til å gå lei like arbeidsdager da.”*

Sitatet under peker på de samme utfordringene rundt gjentakende effekt, men gir også uttrykk av en opplevelse rundt å stagnere, og ikke oppleve mestring i det man gjør.

*”Andre ting er hvis man er på fjerde dagen i maktanvendelse og man kjenner metningen begynner å komme der, for man har jo instruert i det før, og det blir... går mye i det samme. Det taper litt energi. Eksempelvis da når vi var på Rena og hadde nærkampinstruktørkurset, så er det liksom mye punch, mye trøkk, det er nye ting, det er kult, og får herje og den biten. Også kommer man opp hit igjen så er det grunnkurs også står man å gjør høyt sideslag på betong med en halvveis umotivert gjeng, så merker jeg at det er et hakk under da. Ja...”*

## **4.6 Oppsummering**

Oppsummert vil jeg peke på tillit og relasjon, mestring, hvordan utvalget formes av noe som beskrives som forbilder, og kjedsomhet som trussel. I møte med fenomenet relasjon tolker jeg det som et grunnleggende behov for trygghet, og et mettet behov rundt det å bli sett og involvert. Tryggheten later til å skape arenaer rundt det å tørre å prøve seg i det ukjente, og det later til at utvalget i stor grad føler på rom for å ta plass til å gjør nettopp dette. Det kan forstås som at det må ligge en sikkerhet til grunn, en beskyttelse, en stabilitet og en orden til grunn for at den enkelte unge ansatte skal tørre å begi seg ut på noe nytt og ukjent.

En naturlig forlengelse i utviklingen hos en enkelte når behov rundt sikkerhet og trygghet er dekt er deres ønske om utvikling, mestring, annerkjennelse og selvfølelse. Nye arenaer for ny kunnskap og ukjente områder er spillerommet til de unge ansatte, og det er lederens og medarbeiderens tillit til hverandre som bidrar til utviklingen og følelsen av mestring.

Gjennom dette kan relasjon, tillit og mestring kobles tett sammen.

Et annet grunnlag for deres etterstrebelser av ferdigheter og kvaliteter er hvordan de søker å ta etter ledere de tidligere har hatt og beskriver som gode og sunne for deres utvikling. I stor grad søker man å kopiere gode kvaliteter man selv følte på som underordnet sin aktuelle sjef, og det kan late til at man søker å etterstrebe dette i sitt eget virke. Uavhengig av både hverandre og intervjuguiden er det flere som trekker frem dette, og omfanget av dette fenomenet i størrelse og kraft overrasker meg positivt.

Utvalgets beskrivelse rundt deres jag etter stimuli, utvikling, kompetanse og annerkjennelse går godt sammen med deres beretninger om kjedsomhet. Kjedsomhet blir beskrevet som en trussel i form av stagnering, gjentakende aktivitet og spenning. Det er interessant at så unge mennesker så tidlig i sitt ansettelsesforhold peker på nettopp kjedsomhet, noe som bygger verdi rundt påstanden om at de oppleves som travle og utålmodige.

Som de mest fremtredende funnene vil jeg derfor trekke frem følgende:

- Relasjon og tillit
- Mestring
- Erfaringsbasert utvikling
- Kjedsomhet som trussel



## 5. Drøfting

### 5.1 Innledning og struktur

I dette kapittelet skal jeg ta for meg resultatene i lys av teorien for å søke å gi et grunnlag for å svare på oppgavens problemstilling, samt forskningsspørsmål. Kapittelet innleder derfor med at jeg skal drøfte det utvalget sier om lederens betydning og løfte dette opp i det teoretiske rammeverket for oppgaven. Videre skal jeg gå i dybden av resultatene av dataen og se på utvalgets redegjørelser for relasjon, mestring, forbilder, samt trusler som kjedsomhet, og se på hvordan teorien støtter opp under funnene.

### 5.2 Selvledelse

Nå er det ikke hensikten å fremme ustabile personlighetstrekk som noe utelukkende positivt for en leder og hans eller hennes lederskap. Men som Karp hevder i boken sin (Karp, 2019, s. 84) at et menneske som betrakter sine svake sider gjør en til en mer interessant og helt menneske. Karp hevder samtidig at man stagnerer som menneske om man ikke lever med sine svakheter, og opptrer som sår. Og at vonde følelser kan være en kilde til motivasjon, mer enn et hinder for deg. Dette gjør selvledelse til et begrep jeg elsker, men også kan hate. Det er vondt og vanskelig å skulle granske seg selv, og erkjenne sine svakheter. Refleksjon og selvevaluering av meg selv i møte med andre mennesker og hendelser kan oppleves som vanskelig da det kan vekke vonde minner og følelser som lav mestring, sorg og skuffelse. Likevel er det når man knytter følelser til sine opplevelser læringen fester seg mer effektivt. Selvledelse kan defineres som å påvirke seg selv til å gjøre konstruktive og kvalitative valg for seg selv for å bedre kunne håndtere eget liv, og utvikle hensiktsmessige tankemønstre. Det viser seg at bevisst bruk av selvledelse øker sannsynligheten for å bedre takle hverdagen, samt bidra konstruktivt inn i kollektiv samhandling (Karp, 2020, s16). Og gjennom en slik kognitiv tilstedeværelse kan man danne seg nye og bedre tankemønstre for fremtidige situasjoner og utfordringer. For mennesker i prestasjonsmiljøer som toppidrett og store deler av de operative miljøene i militære avdelinger kan dette ha en positiv effekt da disse menneskenes evne til å takle press og motstand i kombinasjon av "råskap" gir de gode forutsetninger for å håndtere et slikt tankemønster. For folk flest er ikke alltid det å tenke positivt kombinert med råskap en bærekraftig strategi. I flere sammenhenger er det mer hensiktsmessig å bevisstgjøre seg sine

svake sider, og håndtere disse. Skal du lede deg selv, må du forstå hva som holder deg tilbake, og på en eller annen måte bygge deg en strategi for å leve med disse. Selvledelse og selvinnsikt blir derfor svært viktig i utviklingen av ditt eget lederskap. Gjennom deg selv kan man kjenne andre, og motsatt.

### 5.2.1 Lederens atferdsrepertoar

I kapittel 2.3 peker jeg på at en leders hverdag kan være hektisk og forvirrende, og jeg kjenner meg igjen når en hverdag kan beskrives som belastende. Jeg står ofte ovenfor mange og kryssende forventninger, og det kan tidvis være vanskelig å skulle tilpasse sitt lederskap alle disse situasjonene, og dette gjerne samtidig. Tidvis kan jeg til og med oppleve at jeg ikke får til dette, da mitt mentale overskudd ikke er tilstrekkelig til å fatte gode, veloverveide avgjørelser, eller møte alle forventningene jeg føler jeg står ovenfor. Det handler i stor grad for meg om tilstedeværelse. Det å kunne se meg selv i de situasjoner jeg står ovenfor gir meg handlingsrom til å tilpasse meg. Gjennom kontinuerlig gransking av meg selv og mine avgjørelser søker jeg stadig å finne de beste løsningene for meg og mine medarbeidere.

### 5.2.2 Bearbeide uhensiktsmessige tankemønstre

Historien jeg forteller i innledningen forteller meg at egne tanker tidvis kan være uhensiktsmessig, og til hinder for meg å føre et godt lederskap. David Burns, en professor innenfor psykiatri og mener følelser kan endres fordi det er tanker og holdninger skaper følelser. Dette eksemplifiserer han gjennom å peke på at angst kan komme av tilbakevendende tanker om fare, depresjon kan komme som følelser knyttet til tap, og sinne kan være et resultat av følelser knyttet til urettferdighet. Hans råd var å bli bevisst de vonde tankene man opplevde gjennom å knytte følelser til episoder for å bearbeide de på en mer effektiv måte. Dette kan og vil på sikt kunne skape en følelse av frigjøring gjennom aksept for de det måtte angå, og en metode å vende tanker i en mer konstruktiv og produktiv retning. En annen ting Burns peker på, og som jeg kjenner igjen som relevant i min hverdag som leder er tanker som generalisering, forhastede konklusjoner og resoneringer, personliggjøring og følelsesbaserte avgjørelser (Karp, 2020, s.86) For meg blir de siste punktene her spesielt relevante. Følelsesbasert resonering og avgjørelser. Før OMT ble innført i 2016 var jeg det som da kan kategoriseres som spesialist, uten at forsvarsansatte var delt i to søyler, spesialist- og offisersøylen. I starten av 20-årene var min sult etter fart og spenning som

arrestasjonsteknikk, nærkamp og skyting i fokus, og jeg opparbeidet med bred kompetanse innenfor fagene. Jeg var i tidlig alder uteksaminert fra Luftkrigsskolen, og jeg tjenestegjorde med graden løytnant, altså offiser. Jeg var i ferd med å bli en meget dyktig fagmann, og jeg kombinerte dette med gode pedagogiske evner. Når Forsvaret startet implementeringen av OMT i 2016 kom denne *nye* offisershverdagen og hentet meg inn, og i større grad lenket meg til kontoret hvor jeg fikk mer administrative gjøremål som forvaltning av personell og materiell, samt planlegging av aktivitet. Jeg var lenge forbannet på denne nye ordningen, og lengtet tilbake til *spesialisthverdagen* hvor jeg i møte med vernepliktige soldater drev undervisning, og samtidig følte på en mestring da jeg gjennom daglig oppfølging direkte fikk påvirke våre unge gutter og jenter som avtjente sin førstegangstjeneste. Desto mer kontortid jeg fikk, jo lengre fjernet jeg meg fra fagene som jeg elsket å drive med, og jeg kunne føle på følelser som tap og sorg da jeg merket jeg ikke var med på utviklingen av fagene, og falt mer og mer ut av faglige diskusjoner. Jeg kan fortsatt den dag i dag kjenne på et behov for å hevde meg også på denne arenaen. En frykt for å bli sett på som en foreldet offiser som har fjernet seg fra budskapet, og det vekker i meg et behov for å vise meg frem. Det tidvis med noe bitterhet jeg møter de unge spesialistene i diskusjoner hvor jeg kjenner jeg kommer for kort, og jeg merker mine resonanser, argumenter og utsagn blir personlige. Det var dette som skjedde under møtet med denne kvinnelige vernepliktige soldaten jeg innleder meg. Jeg ble møtt med en helt annen holdning og motivasjon enn hva jeg selv har og forventer de besitter. Dette vakte forakt i meg. Heldigvis evnet jeg i øyeblikket å se meg selv i møte med henne, og gjøre med de tanker rundt hvordan min forakt og fordømmelse holdte på å bli en enormt hinder for henne og hennes førstegangstjeneste, samt mine evner til å føre et godt lederskap basert på respekt og aksept for hennes motiver og ønsker. Min strategi er å håndtere mine svakheter for å bedre kunne legge til rette for de rundt meg. Legge vekk egeninteresser som går på bekostning av deres. Legge vekk forakt. Akseptere deres motiver.

### **5.3 Ledelse**

Jeg kjente utover i oppgaven at den dreide litt enn hva som var forespeilet. Det gikk mer og mer opp for meg at jeg selv ønsket at oppgaven skulle handle om meg, altså lederen i møte med denne unge generasjonen. Jeg innleder med påstanden om at en leder som nærmer seg disse unge menneskenes forståelse og realitetsorientering, vil kunne ha et fortrinn når det kommer til å føre et godt og sunt lederskap ovenfor de. Resultatet førte meg også i denne retningen, da det gjentatte ganger blir pekt på gode lederkvaliteten som relasjon som grunnlag

for motivasjon og trivsel i arbeidshverdagen. Derfor kommer innledningen av drøftingskapitlet i stor grad til å handle om lederen i møte med utvalget, og hva som kan bli viktig i hans eller hennes lederskap, og hva som kanskje kreves av den enkelte leder.

Ovenfor mine medarbeidere har jeg ved et par anledninger snakket om at ledelse er offiseren sitt fag å skulle spesialisere seg i. I teorikapitlet snakker jeg om hvordan offiseren og spesialisten har hver sine ansvarsområder i form av at spesialisten skal være best på faget, mens jeg som offiseren i kort skal inneha breddekompetanse og helhetsoversikt. For at jeg skal kunne være spesialist innenfor mitt fag ledelse, trenger jeg dybdekunnskap. Jeg anser ledelse som et fag å mestre, og en ferdighet som kan oppleves som ferskvare. Jeg har selv kjent på perioder hvor jeg ikke føler å ha ført noe godt lederskap, og jeg rett og slett kjenner meg ut av form og trening. Tom Karp peker på noe interessant statistikk om ledere i arbeidslivet. Han peker på studier som er gjennomført der det kommer frem at 40% av medarbeiderne opplever sjefen sin som så lite egnet at han eller hun ikke burde være leder. Samtidig peker tilhørende statistikk at ledere bruker mindre enn en tiendedel av arbeidstiden sin på ledelsesrelaterte arbeidsoppgaver, og at en fjerdedel av lederne ikke vet hva som skal til for å lykkes. Når man begynner å se på årsaker til hvorfor det er slik ser man symptomer som at sjefen ikke tar ansvar gjennom å la driften skure og gå, de er utydelige, tar ikke tak i konflikter, og takler ikke vanskelige situasjoner (Karp, 2019, s.20). At manglende evne til å ta ansvar for bedriften sin, samt heller ikke vite hva som skal til for å lykkes kan jeg enkelt forstå fører til ineffektivt lederskap. I diskusjon med min far og flere kompiser hører jeg ofte misnøye rundt deres sjefer, og hvordan de leder. Det disse har til felles er at de snakker om fagspesifikke bransjer innenfor bygg og konstruksjon, hvor deres kompetanse gjerne er en nisje og underlagt sertifiseringer som fagbrev og liknende. Noe som går igjen er at sjefen på et tidspunkt har startet på *gulvet*, og derifra jobbet seg opp gjennom gradene til man sitter i en sjefposisjon uten kanskje å ha tenkt over hva dette betyr eller innebærer. Uten annen erfaring enn arbeid med sitt fag, kan overgangen til å skulle lede tilsvarende prosesser bli utfordrende. Man får med ett nye arbeidsoppgaver, og egenskapene man trenger for å håndtere disse baserer seg gjerne på erfaring, og kanskje til og med skolegang. Der man før har for eksempel snekret, skal man nå styre ressurser og regne på penger, og det viktigste; lede mennesker. Dette er med på å bringe tro på at mitt fag krever en egeninteresse rundt lederskap, og at dette er noe som bør og kan trenes.

Men hva gjør en person til en leder? Hva gjør en person egnet til å skulle bære et ansvar og lede andre mennesker? Ledere jeg har hatt gjennom min relativt korte arbeidskarriere har alle vært skolerte mennesker med en motivasjon og interesser for faget, samtidig som jeg har opplevde de som sosiale vesener og vært sterke på relasjoner. Med enkelte unntak naturligvis. I det kan jeg kjenne meg igjen. Som jeg nevner i innledningen fattet jeg tidlig i min oppstart i Forsvaret interesse for mennesker og ledelse, og jeg har hele tiden hatt en motivasjon for yrkesveien min, og gjerne det å bære et ansvar. Å skulle bære ansvar stiller visse krav til en leder, og her blir listen lang. Karp gjengir det godt i sin bok Til meg selv hvor han peker på menneskelig tåleevne og evne til å stå i motstand, mentalt overskudd og selvledelse. Og skal jeg trekker ut noe som blir viktig i denne sammenheng, blir det nettopp dette.

## **5.4 Ledelse som funksjon**

### 5.4.1 Lederskap som tjener- og frigjøringsfunksjon

Flere av intervjuobjektene peker på kvaliteter ved tidligere ledere de selv ønsker å kopiere. Dette står i sterk sammenheng til Kirkhaug sin teori om lederskap som tjenerfunksjon der lederen bør avsløre kunnskaper og hemmeligheter, samt fremstå som forbilledlig gjennom et ønske om at medarbeidere skal kopierer lederens egenskaper. En form for dannelsesreise. Historisk sett er også tjenerskap sett på som noe positivt gjennom at det styrker overordnethet. Begrepet er vel kjent innenfor religion og er i så måte et gammelt begrep. I islam, kristendommen, jødedommen, buddhismen og hinduismen kan tjenerskap sees på som en kvalitet gjennom at man gir avkall på en overordnet status til fordel for selvopofring for andre. Dette er meget sentralt innenfor militært profesjon hvor man ikke har anledning til å sette seg selv foran andre.

Et viktig aspekt er imidlertid at lederskapet i stor grad preges av medarbeiderens premisser og behov. Derfor sier man at tjenende lederskap i stort handler om at lederen nedtoner sin egen posisjon for å være best mulig i stand til å løfte frem sine medarbeidere. Dette har tydelige en sammenheng til den gamle, religiøse oppfatningen om selvoppofrelse for å fremme de rundt seg. For meg en vond og kanskje vanskelig vedkjennelse. Jeg var lenge en anerkjent fagmann, men må nå til fordel for de unge sette meg selv til side for at de skal få skinne og vise frem sine kvaliteter uten at jeg skal være til hinder for deres selvbylde, mestringsfølelse. Det er ofte i slike situasjoner jeg kan ha vanskelig for å legge vekk behovet for hevdelse til fordel for at

de yngre mer uerfarne skal få prøve seg i dette nye og ukjente, og *skumle* som det ene intervjuobjektet så fint sa det. Med positivt fortegn vel og merke. I dette er det for meg som ledere en risiko og ta, og en regning jeg må betale. I frykt for å høres arrogant ut, selv om jeg vet jeg vil gjøre kvaliteten i utdanningen bedre, slipper jeg til de unge for å gi de dette spillerommet for å prøve seg i den hensikt at de skal utvikle sine ferdigheter. Slik jeg fikk når jeg var i deres posisjon. Prisen jeg her må betale blir kanskje noe forringelse av kvalitet i utførelsen, men i det lange løp har jeg tro på at lederskapet fører til god dannelse og effektiv utvikling. Dette er forøvrig avdelingens unge medarbeidere et synlig bevis på. Jeg har også tro på at lederne de beskriver har bevisst, eller ubevisst ført et frigjøringslederskap hvor lederen søker å frigjøre potensiale i sine medarbeidere gjennom oppofrelse av egen posisjon og behov for hevdelse(Kirkhaug, 2019, s.23). Denne teorien går hånd i hånd med Tor Grenness beretninger om nordmenn som dyktige, driftige og autonome(Grenness, 2012), og lederens ansvar rundt å tone ned sin posisjon gjennom lav maktbalanse, uformell tone og mindre organisatorisk struktur.

#### 5.4.2 Ledelse som paradoksal funksjon

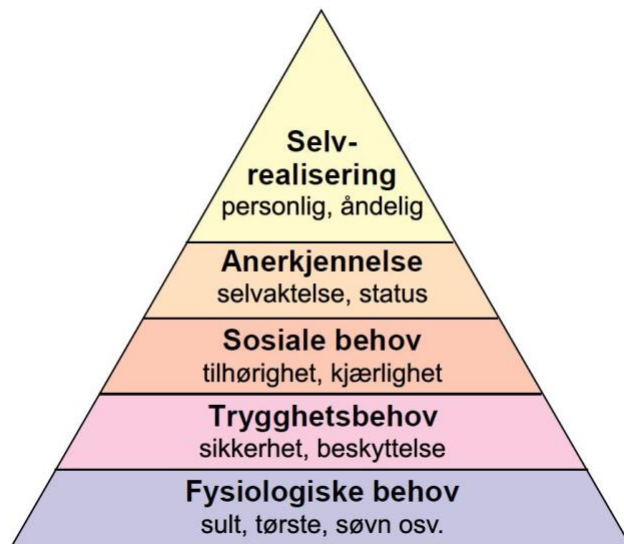
Som jeg beskriver i teorikapittelet står situasjonsbestemt lederskap sterkt innenfor militær ledelse, samt at det etter min oppfattelse er et veletablert begrep også utenfor forsvarssektoren. Noe som hjelper meg i aktivt bruk av situasjonsbestemt lederskap. Kirkhaug peker på hverdagen til en leder som kompleks med kryssende krav og forventninger, og redusert tilgang på ressurser og tid. Det blir tidvis vanskelig å skulle balansere de mål som er satt med de styringsverktøy lederen har, samtidig som man skal føre et god lederskap basert på ro, tillit og relasjon(Kirkhaug, 2019, s.29). Å skulle opptre autoritær, og samtidig demokratisk er ofte to motsetninger, og er noe som kan være vanskelig for en leder å balansere. For meg kan det av og til havne langt bak i min prioritering. Paradoksteorien gir en ny dimensjon til tanken om situasjonsbestemt lederskap hvor individualisering av medarbeiderne gir lederen spillerom rundt å møte den enkeltes behov og forståelse, for å lettere håndtere den enkelte. Gjennom å føre en slik strategi kan jeg tidvis kjenne på en frykt for å håndtere mine medarbeidere forskjellig. Eller en frykt for at det skal oppleves som forskjellsbehandling blant de andre. Men her stoler jeg på min etiske sans og moralske forstand, og jeg stoler på den relasjonen jeg har til den enkelte. I møte med den enkelte vet jeg at jeg gjør rett, og gjennom dialog blir vi på et vis enige om løsningen på utfordringen vi står ovenfor. Vi begge er forliket med metoden vi velger, den er vår, og jeg kan stå inne for den. Kanskje er den til og med sensitiv og privat. Dette er møter og situasjoner som fyller meg

med respekt og ydmykhet ovenfor min funksjon og rolle, og gir meg et betydeligere økt spillerom for å møte de situasjoner jeg står ovenfor i hverdagen.

## 5.5 Relasjon

Funnene rundt relasjon og tillit er påfallende like blant intervjuobjektene. På spørsmål om de kan trekke frem noen kvaliteter ved sine tidligere og/eller nåværende ledere går fenomenet relasjon igjen, og gjerne i sammenheng med tillit og lojalitet. De gir uttrykk for at de finner en uformell tone, og flat struktur som trygt i møte med sin leder.

Når utvalget snakker om relasjon, tillit og lojalitet tenker jeg med ett på et behov for trygghet og sikkerhet. Sikkerhet for å tørre å ta sin plass i et ønske om å utvikle seg og vokse. Maslows behovspyramide er en relativt enkel modell som peker på hvordan menneskets behov skal være dekt før man kan utvikle selvfølelse og mestring. Modellen tar for seg fem nivåer i en pyramide hvor man finner de enkleste, mest basale og grunnleggende behov i bunnen, og i toppen behov for selvrealisering og utvikling. I bunnen av pyramiden finner vi de grunnleggende behovene som luft, mat, vann, sex og søvn. Fysiologiske behov man trenger dekt for å overleve. Neste *trinn* i pyramiden er behovet for trygghet. Trygghet i form av ressurser som et hjem, økonomi, helse, beskyttelse, sysselsetting og beskyttelse. Det neste er sosiale behov som vi søker dekt gjennom relasjoner til familie og venner, kommunikasjon, kjærlighet og nærhet. Det nest øverste trinnet i pyramiden er behovet for anerkjennelse og selvfølelse gjennom selvtillit og prestasjon. I toppen av pyramiden finner vi behovene rundt å realisere oss selv. Å oppnå våre mål som i stor grad kan handle om å utnytte vårt fulle potensiale, samt inneholde kreative aktiviteter (Saul McLeod, 2020). Noe enkelt bygger modellen på en tanke om at trinnet under skal være dekt før man kan motiveres til neste trinn i behovspyramiden. Modellen får noe kritikk for å male et enkelt bilde på motivasjons- og behovsteori, men det er på siden av dette poenget.



Figur 5.1: Maslow's behovspyramide(Norheim, 2018)

Pyramiden deles også i to, hvor de 4 nederste trinnene fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov og anerkjennelse går under betegnelsen mangel-behov, mens det øverste trinnet rundt selvrealisering går under betegnelsen vekstbehov. Med mangel menes behov vi søker å dekke om de ikke er til stede, mens behovet rundt vekst er noe man streber etter i søken på utvikling. Og det er her modellen blir relevant for oppgaven. Som unge menn og kvinner født og oppvokst i Norge med faste jobber i staten er deres grunnleggende behov i stor grad dekt, og min tolkning av utvalget er at vi møter de fleste i det fjerde trinnet, selvfølelse og anerkjennelse. Her er det noen avvik da enkelte kanskje kan late til å ha sosiale behov, mens andre kanskje søker etter vekst i større grad enn andre. Min opplevelse av utvalget er at tryggheten er tilstrekkelig dekt til å tørre å våge seg ut i vekstområdet gjennom å søke i det ukjente og det *skumle*, som det ene intervjuobjektet så godt sier.

Flat og uformell tone mellom medarbeidere bryter noe med den tradisjonelle oppfattelsen av en militær avdeling som er en hierarkisk oppbygd struktur med klare kommandolinjer. Likevel kan det til tross for dette late til at utvalget svarer godt til flat struktur med en god tone kollegaer mellom. Utvalget peker også på fenomenet anerkjennelse i hverdagen. Ikke nødvendigvis i form av skryt og klapp på skulderen slik som da vi var barn, men anerkjennelse gjennom å bli sett, trodd på, gitt ansvar, og en sjef som er villig til å ta risiko for at de unge skal få utfolde seg til tross for manglende erfaring, og kanskje evner. Dette forteller meg at dette med relasjon og tradisjonell militær struktur ikke nødvendigvis er noen motsetning, men en ny måte å tilnærme seg moderne, militært lederskap.



## 5.6 Mestring

Begrepet mestring skiller seg også ut i funnene jeg gjør etter å ha gjennomført intervjuene. Intervjuobjektene snakker på hver sin måte om å strekke seg etter noe, oppnå noe, samt spenning. Dette være seg ny kompetanse, nye sertifiseringer, ny kunnskap, nye roller, neste tjenestestilling. De snakker også om en følelse av økt selvtillit gjennom førstegangstjenesten, og årene i tjeneste. Alle forteller om at de har gått fra en tilstand til en annen, og de snakker om denne nye tilværelsen som noe opphøyd, noe de har oppnådd og mer omfattende enn hva de reflektere seg tilbake til som vernepliktig i Luftforsvaret. Dette forteller meg at de har mestret. De har kommet styrket ut av utdanning de har fått i Luftforsvaret, og de er kommet styrket ut av situasjoner, relasjoner, oppdrag, hendelser, øvelser og trening. De har utviklet tette bånd med sine kollegaer, og er blitt mer kjent med Forsvaret og Luftforsvaret som system. De er blitt tryggere i møte med sine omgivelser gjennom økt selvtillit, selvfølelse, trygghet, sikkerhet og beskyttelse. Flere av intervjuobjektene snakker også om anerkjennelse, som jeg umiddelbart tenker er et begrep som går hånd i hånd med mestring. De har lært noe på veien, og i så måte vært gjennom en dannelsesprosess. Skoglund og Åmot peker i boken *Anerkjennelsens kompleksitet i barnehage og skole på dannelsesprosess som en dynamisk prosess gjennom lek*. Det handler om et bevegelig engasjement i møte med det som er nytt eller annerledes, og noe som gir grunnlag for å etablere nye genuine erfaringer som kan være danningsskapende. Selv om boken primært tar for seg barn syns jeg likevel deres beretninger om anerkjennelse og dannelsesprosess er meget treffende i møte med mine medarbeidere. Grunnlaget for dannelsesprosessen er avhengig av at de får utfolde seg i nærheten av en nær personlig og pedagogisk relasjon til en annen person. Og den voksne, eller lederen i denne sammenheng må sette sine egne behov til side, og være sitt ansvar bevisst rundt hvordan man påvirker sine medarbeidere. Dette basert på tillit og trygghet (Skoglund og Åmot, 2019, s.19). Selv har jeg gjennom min tid som instruktør utdannet utallige vernepliktige soldater innenfor skyting, arrestasjonsteknikk og maktanvendelse, og sjeldent har jeg på en og samme arena følt på en slik tillit som majoriteten av elvene har hatt til meg og min funksjon. Følelsesladde øyeblikk sto i kø. Vill jubel ved å mestre og bestå sertifiseringer, og bunnløs sorg ved å mislykkes. En helt spesiell relasjon oppstår, og tiden den tar å etablere stopper aldri å forbløffe meg. Dette minner meg på min kraft som instruktør, og mitt ansvar ved å ikke misbruke denne makten, men å forstå hvor stor trygghet jeg kan være for mine elever. Dette er nok en bekreftelse for meg om at relasjon er grunnlaget for godt og sunt lederskap og forståelse.

I faget Positivt lederskap bet jeg meg merke i noe jeg kjente veldig igjen i min egen arbeidshverdag, og som ga meg en form for anerkjennelse for noe jeg ofte reagerer på. Ofte når vi evaluerer kurs eller øvelser vi på avdelingen har gjennomført vektlegges som regel det negative tyngst. Og ved flere anledninger har jeg gått inn i evalueringen med en følelse av mestring, men har gått ut av møtet med en følelse av å ha mislyktes. Det reises spørsmål på evalueringen jeg undrer meg hvorfor ikke ble tatt opp før aktiviteten ble gjennomført. Boken Den nye organisasjonspsykologien stiller spørsmålet hvorfor anvender ikke alle mennesker positiv psykologi, hvis det har vist seg å fungere effektivt i praksis? Boken svarer på det selv ved å si at folk har en tendens til å vektlegge negative faktorer i organisasjonen sterkere enn de positive, fordi ”bad is stronger than good”(Adriaenssen, Johannessen og Johannessen, 2017, s.13) Jeg har ofte reagert på dette, så faget positivt lederskap taler derfor til meg gjennom at det blir en fin motvekt til det tidvis negative fokuset. Noen av konsekvensene av å benytte positiv psykologi i en virksomhet er at den enkeltes mestringsevne, holdninger, moralske mot, entusiasme og nysjerrighet fremmes og vektlegges. Men for å få til nettopp dette er det avgjørende at lederen gir vanskelige, vonde, konstruktive og negative tilbakemeldinger på en positiv måte. Å hjelpe andre til å mestre blir derfor et viktig ansvar som ilegges lederen. Det er et merkelig paradoks at man ofte er negativ i møte med organisasjonen, når man selv later til å respondere godt på anerkjennelse og positivitet. En anerkjennelse av den enkeltes mestringstro blir derfor en konsekvens av å aktivt nytte positiv psykologi og lederskap i organisasjonssammenheng(Adriaenssen, Johannessen og Johannessen, 2017, s.14) Grunnlaget for positiv psykologi bygger på den enkeltes styrker. Utvalget forteller at det oppleves som godt og verdifullt når man blir satt i situasjoner hvor en får brukt sine styrker for å mestre ansvar og arbeidsoppgaver. Dette forteller meg at positivt lederskap bør ta stor plass i mitt daglige lederskap.

## **5.7 Forbilder og erfaringsbasert utvikling**

Utvalget i intervjuene bedt om å si noe om hvilke kvaliteter de verdsetter hos sine tidligere og/eller nåværende ledere. I tillegg til å gjøre det, forteller de uavhengig av hverandre og intervjuguiden om et ønske om å gjenskape dette i sitt eget lederskap eller virke. Der man selv har opplevd å mestre under et ansvar, ønsker man å gjenskape slike miljøer for sine elever for å gjenskape fenomenet. Der man har erfart hva vennlighet gjør en selv, søker man å gjenskape denne kvaliteten for å skape samme trygghet for sine elever. Der man har sett opp til en leder, søker man selv å bygge troverdighet og integritet for å kunne fremstå på samme måte. Det er

først og fremst gledelig og noe positivt med et slikt funn, samtidig som det vitner om en sunn og god motivasjon i tjenesten. En god analogi på dette er noe jeg kaller curling- effekten. Om man ser for en curlingstein på 19kg seile ned isen å treffer en tilsvarende tung stein ser man energien forplante seg i steinen som blir truffet. Steinen som blir truffet seiler av gårde i nesten tilsvarende fart. Hvis man skal ta med seg samme analogi inn i denne sammenheng kan det se ut som at gode kvaliteter kan se ut til å forplante seg i våre unge ansatte nesten slik som curlingsteiner overfører kraft til hverandre. Jeg har selv vært utsatt for godt og trygt lederskap i en periode av livet jeg selv opplevde en privat tragedie. Vennligheten, omsorgen og tryggheten jeg følte på da var så varm og verdifull, at jeg selv ønsker å gjenskape dette rundt de som måtte betro seg til meg om sine utfordringer. Nils Arne Eggen var fotballtrener for Rosenborg under klubbens glansdager på slutten av 90-tallet og starten på 2000-tallet. Han er også kjent for sin Godfot-teori, som handler om at man skal trene på det man er god på, og i tillegg skal du gjøre andre gode(Eggen, 2020) Man skal altså benytte sine gode kvaliteter for seg selv, samt utviklingen av de rundt seg. Dette passer godt inn i utvalgets ønske om å gjenskape gode opplevelser de selv har hos andre for å fremme den samme mestring de selv følte på.

## **5.8 Kjedsomhet**

Et annet funn som går igjen i intervjuene er kjedsomhet som trussel for motivasjon, utvikling og trivsel, og svaret går igjen når intervjuobjektene blir spurt om hva som oppleves som ikke stimulerende i hverdagen. Som årsaker blir mangelen på arbeid og gjentakende aktivitet pekt på som årsak til kjedsomheten. Det ene sitatet forteller også om en frykt for å kjede seg. Man er kjent med at ved avdelingen så er det et større kurs som går igjen, og det som er interessant er at dette er en av de yngste som sier. Allerede etter et halv år ved avdelingen har man utviklet et frykt for å kjede seg i fremtidige møter med dette kurset vi gjennomfører fire ganger i året. Dette kan være med å bidra til å bringe troverdighet til beskrivelsen om at de er travle og utålmodige. Jeg tror ikke det er kun 20-åringer som kjeder seg i perioder med lavt aktivitetsnivå eller gjentakende aktivitet. Det kjenner jeg selv på. Men det er tiden som er interessant. Det er av min oppfatning at tiden det tar før de kjeder seg er mye kortere enn hva det er til meg, og de oppleves at de nesten blir stresset av tanken på å kjede seg. Å skulle vite eksakt hva denne kjedsomheten handler om blir synsing fra min side, men det kan trekkes paralleller mellom denne generasjonens jag om å utvikle seg, tilegne seg kompetanse, være med, og dette gjerne utenfor deres komfortsone fordi andre mestrer det.

En annen interessant måte å se på kjedsomhet på er å betrakte fenomenet som grunnlag for motivasjon. Et grunnlag for å bevege seg ut av en negativ tilstand, og som bringer motivasjon til liv og bevegelse for sin utvikling.

## 6. Avslutning

I denne oppgaven har jeg forsøkt å redegjøre for hvilken påvirkning jeg som mellomleder i Luftforsvaret har på unge spesialister. For å svare på problemstillingen hadde jeg i forkant utviklet følgende tre forskningsspørsmål:

*”Hvilken betydning har en leders påvirkning på unge spesialisters utvikling og motivasjon?”*

- I hvilken grad er utviklingen av denne målgruppen tilpasset deres forventninger?
- Hva oppleves som mest stimulerende for deres utvikling?
- Hva blir viktig i ledelsen av disse unge spesialistene?

Jeg gjennomførte 5 intervjuer av personer som var definert innenfor mitt utvalg, og alle var de ansatte i Luftforsvaret. De er alle personer med god faglig dybde, og i intervjuene utviser de god forståelse for Luftforsvaret og Forsvaret som system, samt sine muligheter for videre karriere og utvikling.

### 6.1 Konklusjon rundt utvikling og utvalgets forventninger

I hvilken grad utviklingen av målgruppen er tilpasset deres forventninger er et komplekst spørsmål å skulle svare på. Vanskeligere enn hva jeg først antok. I samtaler med intervjuobjektene er variasjonen rundt deres forventninger meget sprikende. Noen har en plan, ønske, mål og noe forkunnskaper før de starter sin tjeneste, mens andres reise i tjeneste er basert på tilfeldigheter. Slik som min egen for øvrig. Jeg opplever uansett utvalget og mine medarbeidere som relativt homogene, noe som kanskje er typisk oss som går i uniform. De har alle vært gjennom relativt lik utdanning, og er indoktrinert inn i samme kultur og profesjon. De er på mange måter blitt ganske like når det kommer til ferdigheter og ferdighetsnivå, samt militære holdninger og verdier. Det er en gjengs opplevelse at de er fornøyd med tingenes tilstand, og den reisen de har vært gjennom. I det siste spørsmålet i intervjuguiden spør jeg de hvordan de har opplevd samtalen. Flere av intervjuobjektene

uttrykker at de synes det var godt å prate slik om sin tjeneste, og at det var nytt for de. Flere ble først da bevisste sin reise fra oppstart i Luftforsvaret frem til i dag. Dette forteller meg at Luftforsvaret i stor grad lykkes i å fremme mestring, utvikling og bringe frem potensialet i våre vernepliktige soldater, og unge ansatte. Det finnes nok helt klart eksempler på det motsatte, men for denne kategorien nyansatte er min påstand at man i stor grad gir rom og anledning for å ta denne plassen, og skaper i så måte trygge rammer for utfoldelse.

Der deres oppstart i Luftforsvaret enkelte ganger kan forstås som tilfeldig, vil ikke reisen videre baserer seg på tilfeldigheter, er min opplevelse. Der utvalget er ærlig på at oppstarten var basert på nysjerrighet og tilfeldigheter, får jeg følelsen av at fortsettelsen fra dagens tilstand er basert på tydeligere ønsker og motivasjon. Dette være seg innenfor kurs, kompetanse og kunnskap, samt neste tjenestestilling og videre karriereløp i Luftforsvaret og Forsvaret, eller *ute i det sivile*. Jeg kommer ikke unna min opplevelse rundt at dette er en personellkategori som er krevende å lede. Å skulle etterkomme deres motivasjon, ønsker, forventninger, samt stadig økende sult er krevende, og tidvis stressende for meg som leder å kjenne på. At utvalget er redd for å kjede seg gjør ikke forventningene rundt min leveranse noe mindre. Jeg kan til og med kjenne på at dette kan vekke litt vrangvilje hos meg, og et visst ansvar rundt å realitetsorientere disse unge forventningsfulle menneskene. En liten del av meg ønsker kanskje å ikke etterkomme alle krav og forventninger nettopp for at de skal kunne kjenne litt på denne motstanden. I en profesjon som i stor grad handler om å sette andres behov foran sitt eget behov, så er min tanke at det vil være et sunt læringsmoment å skulle ha med seg videre i sin karriere om dette av lederen balanseres med tilrettelegging, mestring og utvikling. I denne sammenheng klarer jeg noe pompøst og arrogant å relatere meg til Sir Alex Ferguson sin måte å drive positivt lederskap på. I en garderobe fylt med stjerner som Roy Keane, Paul Scholes, Eric Cantona, Neville-brødrene og Cristiano Ronaldo hadde ikke Ferguson noe i mot å fortelle stjernene sine hvor dårlige prestasjonene deres tidvis kunne være, men han fulgte alltid opp slike tilbakemeldinger med ”til ditt nivå å være”(Ferguson, 2013, s.255). I likhet med Sir Alex Ferguson er jeg også leder for flinke mennesker, og hans metode kombinerer kompromissløst og positivt lederskap på en god måte. Det er en tilbakemelding fylt med realitetsorientering rundt at vedkommende i dag leverte under hva som er forventet av han, og er utrolig mye dyktigere enn som så. I dette ligger en anerkjennelse og en forventning rundt at man er trygg på vedkommende sine ferdigheter. Det vil bevare opplevelse av å bli trodd på, samtidig som det ligger noen krav til grunn.

Det kan også late til at Luftforsvaret møter de unge vernepliktige og ansatte på en vennligere måte enn hva først er forventet. Det er nok mye stigma knyttet til Forsvaret. En forventning rundt urettferdighet, kjeft, snakket ned til og lite trodd på. Men funnene kan late til å være det motsatte i mange sammenhenger. Her vil man nok kunne finne store variasjoner fra person til og person, og avdeling til avdeling. Det kan dog se ut til at en tilnærming tuftet på inkludering, vennlighet, beskyttelse, krav og tydelige forventninger til de unge treffer bedre i møte med denne nye generasjonens forventninger, og kan late til å stimulerer de og *dytte* de i en positiv retning hva gjelder utvikling, mestring og selvfølelse.

## 6.2 Konklusjon rundt stimuli

Forskningsspørsmål nummer to lyder som følger; hva oppleves som mest stimulerende for deres utvikling? Her ønsket jeg å se på hva som bringer energi og motivasjon til tjenesten, samt hva som kanskje er årsak til det motsatte.

Jeg innleder med å beskrive generasjonen og utvalget som ambisiøse, forventningsfulle, utålmodige og travle. Noen av funnene jeg gjør kan være med å underbygge disse påstandene. I samtaler med utvalget rører vi innom trusler for deres utvikling og motivasjon, og straks kommer kjedsomhet opp. En følelse av og sitte i ro og kaste bort tid, når man kunne gjort noe fornuftig. Og dette kan late til å stresse de i møte med de rundt seg som man gjerne sammenlikner seg med. I dette ligger det også en frykt rundt at de kommer til å kjede seg. I en relativt kort tidshorisont, i forhold til min egen ser man altså for seg at man snart kommer til å kjede seg fordi man gjør gjentakende aktivitet. Tiden dette tok forbauset med, og som leder kan jeg som sagt kjenne på stresset rundt dette. Og hele tiden skal kjenne på ansvaret rundt å underholde disse unge, sultne og ivrig menneskene kan tidvis være belastende, og det tvinger med til å gjøre harde og tøffe prioriteringer mellom mine medarbeidere og aktiviteten. En årsak til dette kan være deres jag etter å prestere. De har lett for å sammenlikne seg med hverandre, uavhengig om de er eldre og mer erfaren. Og de trenger nødvendigvis ikke oppnå best resultater, men de skal tåle mest. Eller rettere sagt, de skal ikke tåle motstand noe mindre enn andre.

Men rundt hva som oppleves som stimulerende er funnene ganske entydige, og det er gjerne det motsatte av truslene. Flere av intervjuobjektene snakker om sin tid i Luftforsvaret, enten som rekrutt og vernepliktig eller ansatt, og alle forteller om en følelse av å bli anerkjent og

trodd på. Man er gitt anledning til å ta plass, samt å få prøve seg, man har følt man har vært i bevegelse. Man har feilet og man har lyktes, og det har gitt økt kunnskap og forståelse. Anerkjennelse blir også viktig for de i fremtiden. Jeg leser et ønske om ny kunnskap, og kanskje ytterligere kunnskap om kompetanse de alt har tilegnet seg. Anerkjennelse i denne sammenheng er i noen sammenhenger skryt, men den mest verdifulle formen slik jeg leser det er å få ansvar de selv kan få bære på sine skuldre, og tillit til å bli trodd på slik at de kan få ta plass. De later til å føle til økt motivasjon, tilhørighet og glede.

Mestring er også en sentralt begrep som blir relevant i sammenheng med stimuli. Gjennom tjenesten forteller utvalget at de har mestret i sin tjeneste, og at man har gått fra en tilstand til en ny. Den nye tilstanden kjennes igjen som selvtillit, selvfølelse, motivasjon og trygghet. Tryggere i form at av de har blitt tryggere i sine omgivelser, og i relasjon med de rundt seg. Sitatene og funnene peker på mestring som avgjørende for utvikling, motivasjon, tilhørighet og selvtillit, og teorien peker på en sterk relasjon til lederen som grunnlag for beskyttelse, trygget, sikkerhet og tillit til å mestre rollen.

### **6.3 Konklusjon rundt ledelsen av unge spesialister**

Det siste forskningsspørsmålet omhandler hva som blir viktig for lederen i ledelsen av disse unge spesialistene, og det er her mye av verdien i oppgaven ligger. Oppgaven har ved gjentatte anledninger pekt på utvalget, eller Generasjon Z som krevende å lede. Mye er nok riktig, selv om jeg mener det har vel så mye ledelsen å gjøre. Å være sår, skjør, tander, arrogant og krevende er alle egenskaper som kanskje ikke går hånd i hånd med vår egen militære profesjons ytterste konsekvens, nemlig tap av liv og helse. Jeg kan sikkert sitte å mene masse om denne unge generasjonens forventninger til det rundt seg, arroganse og voldsomme sult, og i møte med mine jevnaldrende leder la massesuggesjon fatte konklusjoner. En grunnleggende verdi i Forsvaret er å omfavne urettferdige og vanskelige situasjoner og miljø med løsningsorienterte tanker uten å skulle tenke hva man burde og skulle hatt av ressurser. Den ytterste konsekvens av vår profesjon kan handle om situasjoner hvor det er fare for liv og helse. Det er i slike situasjoner ikke anledning til å henvende seg til noen å klage over hva man skulle hatt, og hva man ikke har. De ressursene du der har til rådighet, er det du har, og å jobbe mot forutsetningene vil ikke hjelpe deg. Paralleller som dette kan jeg trekke til ledelse i fredstid. Også ledelse av disse unge menneskene som kanskje

har med seg noen forventninger og holdninger som kanskje eller delvis ikke er forenlig med verdien om å akseptere urettferdighet på en slik måte. I flere kollegaer og ledere kan jeg oppleve en liknende holdning rundt hva disse unge menneskene skulle vært, og at deres holdninger ikke passer inn i deres bilde. Det tradisjonelle bildet av soldater. Dette blir for meg å jobbe mot forutsetningene. Skyldte på sine underordnede, når sannheten er at man selv ikke har hengt med på utviklingen.

Under kapittelet om selvledelse tar oppgaven for seg bearbeidelse av uhensiktsmessige tanker. David Burns snakker om lederens evne til å generalisere, trekke forhastende konklusjoner og basere avgjørelser på følelser (Karp, 2020, s.86). Jeg kan som tidligere nevnt kjenne på et behov for å hevde meg på den faglige arena. Dette skal jeg innrømme handler mest om et behov for å ta plass og vise meg som også faglig dyktig, selv om sannheten er at jeg til dels har falt av utviklingen. Dette er et av flere eksempler på at jeg tidvis møter, og til og med taper kampen mot uhensiktsmessige tankemønstre. Kirkhaug peker på et viktig aspekt rundt at lederskapet i stor grad formes av medarbeidernes premisser, og peker på ledelse som en tjenerfunksjon hvor lederen nedtoner sin posisjon for å løfte andre frem (Kirkhaug, 2019, s.23). For den leder som mestrer dette med å legge vekk sine behov for å fremheve andre, er min påstand at vil ha et fortrinn når det kommer til ledelse av denne unge personellkategorien. En annen teori jeg ble glad i er Kirkhaug sin teori om ledelse som en paradoksal funksjon. En teori som er sterkt forenlig med situasjonsbestemt lederskap som står sterk i Forsvaret. I en hverdag der lederen står ovenfor kaos i form av kryssende interesser, krav, mål, samt lite tid og spillerom gir teorien om paradoksal lederfunksjon en ny dimensjon og økt handlingsrom til lederskapet. Tilnærmingen gir rom for individuell tilpasning av den enkelte, og dette kanskje uten så sterk tanke rundt likhet mellom medarbeidere og fokus på mål. Ukentlig sitter jeg i samtaler med kollegaer hvor tematikken kan være sensitiv og privat. Forhold som går utover trivsel og motivasjon, og ikke skal deles med andre enn meg selv og den aktuelle medarbeideren. Gjennom tett og trygg relasjon basert på tillit gir den paradoksale funksjonen rom for individuell tilpasning uten å tenke hva andre mener eller tenker om saken. Dette stiller krav til lederens etiske sans og moralske forstand. Det er i slike møter jeg selv har tro på relasjonen, og at det vi måtte finne ut sammen er det rette å gjøre i denne sammenheng. Vi beveger oss kanskje utenfor *boka* og søker nye løsninger utenfor rammen, men fortsatt innenfor moralsk og etisk standard. Dette aldri i forbindelse med aktivitet eller på bekostning av sikkerhet, men på et relasjonelt, mellommenneskelig plan hvor trivsel, beskyttelsen og tryggheten til min medarbeider er i sentrum. Denne samtalen og avgjørelsen er vår, vi tror



begge på den, og ingen andre har noe med den å gjøre. Jeg som leder er trygg på at avgjørelsen vil tåle å bli prøvd.

Selvgranskning, selvledelse og selvvinnsikt vil jeg tørre påstå bli motoren som holder liv i mitt lederskap. Motoren som utvikler, endrer og tilpasser seg lederskapet i møte med nye situasjoner og nye relasjoner. Jeg nevner tidligere at jeg ved to anledninger har skrevet eksamener med tittelen min lederskapsfilosofi, og at disse to besvarelsene fraviker. Årsaken til dette er endring. Endring som har skjedd gjennom nettopp granskning av meg selv og økt eller endret selvvinnsikt som har skapt bevegelse i min lederutvikling.

Det er noe utypisk meg å trekke inn så mange teorier som jeg gjort ved denne besvarelsen. Teoriene er jeg likevel blitt glad i da jeg anser de som meget relevante og verdifulle. Men de skal ikke overskygge det klokkeklare funnet som fremgår ved denne oppgaven, og som jeg hadde en mistanke ville forekomme; relasjon. Til det kjedsommelige er mine medarbeidere nødt til å høre om at relasjon er grunnlaget for godt lederskap, og oppgaven bekrefter dette ytterligere. Grunnlaget for alt godt lederskap er relasjon. Relasjon er selve limet, og uten denne vil det være svært strevsomt for lederen å utøvet et sunt og bærekraftig lederskap over tid. Fem av fem intervjuobjekt snakker om relasjon på hver sin måte, og hvordan dette danner trygghet for de for å kunne utfolde seg, utforske og prøve seg utenfor sin egen komfortsone. Tidligere Forsvarssjef, General Robert Mood sier at ledelse er ingen popularitetskonkurranse(Mood, 2017). Det har han mye rett i. Men kan ikke gjøre alle til lags, men det er heller ikke jobben min som leder. Som leder anser jeg det som mitt ansvar å skulle realitetsorientering mine medarbeidere der jeg føler det er behov, og dette gjennom krav og tett oppfølging. Man kan bli oppfattet som streng, tverr, vrang, men å stille krav er også omsorg. Fremst i mitt lederskap forfekter jeg relasjon, men å stille krav anser jeg ikke som en motsetning. Jeg er like glad i guttene og jenten, selv om jeg en dag kan være forbannet og streng. Tom Karp sier at leder jobber i menneskebransjen. Dette utsagnet kunne jeg ikke vært mer enig i. Man kan stille seg spørsmålet; hva er det som får hjulet i organisasjonen til å gå rundt? Mennesket. Det er relasjonen, tilliten, disiplinen og troen på hverandre som skaper samholdet vi trenger for å bevege oss fremover, samt utvikle oss selv og organisasjonen.

## 6.4 Sterke og svake sider ved oppgaven

Oppgaven er basert på funn gjort gjennom kvalitative intervju av militært ansatte. Gjennom meget gode refleksjoner, samt gode formidlingsevner gjengir de gode og sterke beretninger rundt de fenomen som opptar de i tjenesten. Jeg er så heldig å kjenne disse menneskene, og jeg kjenner deres hverdag godt. At relasjon, mestring og tillit er viktig i et godt lederskap har mange funnet ut før meg. Men deres beretninger er ærlige, og det er verdifullt for meg som leder å høre hvordan de snakker om relasjon til deres leder, hva de legger i begrepet mestring og hva det betyr for dem, og hva det gjør med de når de opplever tillit. Dette gjør oppgaven meget relevant for mine kollegaer uavhengig av hvilket nivå man leder på. Før jeg startet arbeidet med denne oppgaven var intensjonen og tette noe av gapet mellom meg og utvalget når det kommer til forståelse. Dette opplever jeg å i stor grad har lyktes med.

Selv om oppgaven er skrevet basert på et militært utvalg er funnene og resultatene relevant også utenfor forsvarssektoren. Jeg anser det som sannsynlig at jeg ville funnet like dyktige og fine mennesker å intervjuer også utenfor min egen sektor, som ville gitt meg like ærlig og verdifulle svar. Funnene mener jeg derfor ikke nødvendigvis er enestående for Forsvarets virksomhet.

Jeg kjente utover i oppgaven på lysten rundt at den skulle omhandle meg selv, lederen i møte med denne nye generasjonen. Den dreide fra et generelt lederperspektiv til å bli mer subjektiv hvor egne opplevelser og beretninger ble viktige for å skape bilder rundt utfordringer og møter med disse.

## 6.5 Videre forskning

I denne oppgaven har våre unge nyansatte fått ta mye plass. Noe som også var hensikten. Jeg føler samtidig at jeg har tatt et lite oppgjør med noe jeg opplever som gammeldags lederskap, og jeg kan forstå om mine utsagn kan virke provoserende for leseren. For videre forskning hadde det vært interessant å sett på mine jevnaldrende kollegaer og ledes oppfatning av hva de tenker om ledelse av en personellkategori som tidvis fraviker fra vår egen forståelse og oppfatning. Jeg jobber med utrolig mange dyktige mennesker med lederansvar innenfor offiser- og spesialisøylen, og det er ingen tvil i at det ville vært verdifullt å få høre deres

beretninger om tematikken. Å tro at jeg har funnet svaret på hva som er godt lederskap her er utopi, selv om jeg synes jeg har gode poenger og et godt budskap.

Det funnet som overrasker meg er i hvor stor grad de unge søker å etterlikne gode egenskaper de har observert hos sine ledere, og enkelte trekker frem relasjon og vennlighet som kvaliteter man søker å etterstrebe. Dette sett i sammenheng med den tidligere beskrevet curling-effekten kan danne grunnlag for nye ledere. Det er viktig å rekruttere nye ledere, og ledere som er sterke og dyktige på relasjon kan danne grunnlaget for nettopp dette. Lederutvikling av unge ansatte ville derfor vært interessant å kunne sett videre på.

## 7 Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Johannessen, D. & Johannessen, J. (2017). *Den Nye Organisasjonspsykologien*. Fagbokforlaget.
- Binney G., Williams C. & Wilke G. (2012). *Living leadership – A practical guide for ordinary heroes* (3.ed). FT Publishing, GB.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London, Sage Publications
- Forsvaret (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvarsstaben.
- Eggen, N.A. (2020). *Godfoten, Samhandling – veien til suksess*. Aschehoug.
- Ferguson, A. (2013). Alex Ferguson. *My Autobiography* (Norsk utgave). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Forsvaret (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Oslo, Forsvarsstaben.  
<https://www.forsvaret.no/soldater-og-ansatte/regelverk/Forsvarets-grunnsyn-ledelse.pdf/attachment/inline/74262ea3-bbbd-468d-8464-66136d4c7391:2579a67ab56d8ef777618b0da381a722513075b2/Forsvarets%20grunnsyn%20pa%CC%8A%20ledelse.pdf>
- Forsvaret (04.02.2021). *Militære grader*. Hentet 21. Mai 2021 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/uniformer-grader-medaljer/grader>
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, (4), 51-59. <https://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag AS.
- Karp, T. (2016). *Til meg selv - Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv - Om selvledelse*. Cappelen Damm
- Kasasa (13.01.2021). *Om generasjon Z*. Hentet 4. April 2021 fra <https://www.kasasa.com/articles/generations/gen-x-gen-y-gen-z>
- Kirkaug, R. (2019). *Lederskap – Person og funksjon* (2.utg.). Universitetsforlaget AS.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.) Gyldendal Norsk Forlag.
- Luftforsvaret (23.03.2021). *Luftforsvaret*. Hentet 30. Mars 2021 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/luftforsvaret>
- McLeod, S (29.12.2020). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Hentet 28.april 2021 fra <https://www.simplypsychology.org/maslow.html#gsc.tab=0>

Mood, R. (2017). *Ledelse er ingen popularitetskonkurransse*. Cappelen Damm.

Prop. 111 LS (2014-2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)* Forsvarsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/>

Sagberg, I (16.04.2021) Ledelse i *Store norske leksikon*. Hentet 2. April 2021 fra  
<https://snl.no/ledelse>

Skoglund, R. og Åmot, I. (2019). *Anerkjennelsens kompleksitet i barnehage og skole* (2. utg.). Universitetsforlaget AS.

Svartdal, F (29.08.2018) Mestring i *Store norske leksikon*. Hentet 29. April 2021 fra  
<https://snl.no/mestring>

# Vedlegg A – Intervjuguide

Intervju av utvalgte i målgruppen. Intervjuobjektene er presentert bakteppet for mitt studie i en brief hvor de frivillig har deltatt. Samtykkeskjema skal være skrevet under av intervjuobjekt før oppstart.

Dette intervjuet er konfidensielt og data blir behandlet i henhold til NSDs retningslinjer.

Tid: Ca. 1 time

Har du noen spørsmål før vi begynner?

Starter lydopptakeren.

Leser inn intervjunummer, sted og dato.

---

## Del 1

Oppstart

- Hvor jobber du, og hva er din stilling/funksjon?
- Fortell meg om din oppstart og din tid i Luftforsvaret.

Videre karriere

- Hva er din plan fremover? 5 års perspektiv

## Del 2

- For det valget du har tatt, hva har gjennom din tid vært viktig for deg?
  - o ... i den forbindelse, kan du gjengi og utdype noen hendelser/episoder/relasjoner som har vært viktig for deg?
- Hvilke egenskaper/kvaliteter ved dine ledere i Luftforsvaret tror du har motivert deg, og hvorfor?
- Hva har du opplevd som særlig stimulerende?
- Hva har du ikke opplevd som stimulerende?
- Hva kan bli viktig for dine karrierevalg i fremtiden?

## Del 3

- Hvilke forventninger hadde du til Luftforsvaret og hvordan har disse forventningen blitt imøtekommet?
- Hvordan har din tid i Luftforsvaret bidratt til å utvikle deg selv?
- Hvordan har du opplevd denne samtalen?

Skrur av lydopptakeren.

## Vedlegg B – Samtykkeskjema

### Vil du delta i forskningsprosjektet

### *”Lederutvikling i Forsvaret – En leders påvirkning på unge spesialister”*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *forske på hva som oppleves som avgjørende på unge spesialisters valg av karriere*. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

*Jeg har siden sommeren 2018 holdt på med en MBA i ledelse ved Nord Universitet. Sent i mai 2021 skal jeg levere den endelige masteroppgaver som markerer slutten for mitt studieløp for nå. I masteroppgaven skal jeg forske på hva som er viktig for unge spesialisters valg av karriere, og hva som har vært, og er viktig for deres utvikling. Som leder anser jeg det som et fortrinn å kjenne til hva som er motivasjonen og hva som er viktig for unge ansatte i Forsvaret når det kommer til valg av karriere. Forståelsen av, og avstanden fra denne unge generasjonen og til mellomledernivået, som jeg selv sitter på opplever jeg blir stadig større. Gjennom økt forståelse rundt dette område er min påstand at jeg kan utvikle mitt lederskap, og i større grad legge til rette for utvikling for mine medarbeidere.*

*Tittelen på min oppgave er ”Lederutvikling i Forsvaret – En leders påvirkning på unge spesialister”. Som problemstilling har jeg valgt følgende: ”hvilken betydning har en leders påvirkning på unge spesialisters utvikling og valg av karriere?”, hvor jeg skal søke å svare på følgende forskningsspørsmål:*

- *I hvilken grad er lederutvikling av denne målgruppen tilpasset deres forventning?*
- *Hva oppleves som mest stimulerende for deres utvikling?*
- *Hva er avgjørende for deres karrierevalg?*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.*

*Min veileder er Professor Johan Olaisen ved BI Oslo.*

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

*For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene skal jeg gjennomføre kvalitative dybdeintervju av målgruppen jeg har valgt ut. Målgruppen er unge spesialister i alderen 20 til 25 år som er i starten av sin karriere i Forsvaret. Majoriteten av de jeg har lederansvar ovenfor er personell i nettopp denne kategorien, hvilket gjør oppgaven meget relevant for min funksjon. Gjennom dybdeintervju er intensjonen å fremskaffe gode og ekte beretninger rundt hva dere tenker om deres fremtid, og hva som bli avgjørende for valg av karriere. Grunnen til at denne innsikten er viktig for meg er at det sier noe om deres prioriteringer, samt motivasjon for arbeidet og fremtiden. Jeg ser for meg å gjennomføre 6-8 intervju.*

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

*Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at vi gjennomfører et intervju utfra en utarbeidet intervjuguide jeg har laget. Intervjuet vil ta ca. 1 time, og vil bli tatt opp på lyd for transkribering. Teksten som blir utarbeidet av intervjuet vil bli brukt til å analysere dataen for å se om noe er gjennomgående hos intervjuobjektene svar, for å trekke inn relevant teori.*

*For utenom at jeg kjenner deres kontaktinformasjon, vil ingen personopplysninger hentes fra Forsvarets systemer.*

### **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.

*Jeg er klar over at jeg er organisatorisk overordnet dere. Å delta eller ikke delta er to likestilte alternativer, og vil aldri påvirke vår profesjonelle arbeidsrelasjon, eller evaluering av deg.*

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

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

*Ditt personvern er viktig for meg. Arbeidet vil aldri berøre personsensitive forhold, hvilket gjør at oppgaven ikke er konsesjonspliktig. Tema som seksualitet, religion, helse, verv i fagforeninger, eller forhold av kriminell art vil ikke være tema for intervjuet. Ei heller relevant. Dere velger selv hvor åpne dere er i svarene dere gir. Det er viktig å presiserer at spørsmålene i intervjuguiden er åpne nettopp for å skape en opplevelse av dialog og åpenhet.*

*Ved intervjuene vil det være mulig å kjenne dere igjen på alder, stilling, funksjon, stemme, og kanskje navnet ditt bli nevnt hvilket gjør at jeg håndterer personopplysninger.*

- *For utenom diskusjon med min veileder, er det kun jeg som vil ha direkte tilgang til informasjonen som fremgår av intervjuene.*
- *All data lagres på min personlige Mac hvor kun jeg har tilgang.*
- *Sitater fra intervju kan bli benyttet i min endelige besvarelse, men da anonymisert.*

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er sommeren 2021.

*Oppgaven har innleveringsfrist 26. Mai 2021. Etter dette vil det være en periode hvor oppgaven evalueres, forhåpentligvis til bestått. Når oppgaven er evaluert til bestått vil lydopptak slettes. De transkriberte intervjuene vil være anonymisert. Eventuelle benyttede sitater lagres for evig tid i likhet med min endelige besvarelse.*

### **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 *Seniorrådgiver Anita Kransvik*, tlf: 75 51 76 52
- *Veileder Prof. Johan Olaisen, BI*, mail: [johan.olaisen@bi.no](mailto:johan.olaisen@bi.no)
- Vårt personvernombud: *Toril Irene Kringen*, tlf: 74 02 27 50, mail: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no), *Nord Universitet*.

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

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

Med vennlig hilsen

*Øystein Sexe Olsen*

Forsker/student

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Lederutvikling i Forsvaret – en leders påvirkning på unge spesialister*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- at opplysninger om meg kan publiseres slik at jeg kan gjenkjennes gjennom svar jeg gir i intervjuet*
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til behandling av data for drøfting av relevant teori*

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Vedlegg C – Godkjenning NSD**



### **NSD sin vurdering**

### **Prosjekttittel**

Lederutvikling i Forsvaret

### **Referansenummer**

414763

### **Registrert**

13.11.2020 av Øystein Sexe Olsen - oystein.s.olsen2@student.nord.no

### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

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

Anita Kransvik, anita.kransvik@nord.no, tlf: 75517652

### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

### **Kontaktinformasjon, student**

Øystein Sexe Olsen, Oysteolsen@gmail.com, tlf: 97642104

### **Prosjektperiode**

05.11.2020 - 26.05.2021

### **Status**

08.01.2021 - Vurdert

## **Vurdering (2) 08.01.2021 - Vurdert**

---

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 06.01.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG** Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i meldeskjemaet.

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

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

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET** Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 26.05.2021.

**LOVLIG GRUNNLAG** Utvalget består av unge ansatte i Forsvaret. De vil kunne gi opplysninger om egen leder. Prosjektet vil innhente samtykke fra samtlige registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**TAUSHETSPLIKT** Vi forutsetter at dere ikke innhenter opplysninger som er taushetsbelagt eller informasjon som på noen måte er gradert. Sjefen fra egen avdeling, BFTS har gitt

tillatelse til studien og har lagt til grunn at samtykke skal innhentes og frivillighet skal sikres. I etterkant av vår vurdering vil det søkes til Forsvarets høyskole (FHI). Svaret fra FHI vil ettersendes.

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og

nødvendige for formålet med prosjektet

- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13, 14), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

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

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

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

### **06.01.2021 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 06.01.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG** Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i meldeskjemaet.

### **MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

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

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

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET** Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 26.05.2021.

**LOVLIG GRUNNLAG** Utvalget består av unge ansatte i Forsvaret. De vil kunne gi opplysninger om egen leder. Prosjektet vil innhente samtykke fra samtlige registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**TAUSHETSPLIKT** Vi forutsetter at dere ikke innhenter opplysninger som er taushetsbelagt eller informasjon som på noen måte er gradert. Forsvarets høyskole (FHI) har gitt tillatelse til studien og har lagt til grunn at samtykke skal innhentes og frivillighet skal sikres.

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

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

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER** Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13, 14), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

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

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

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Silje Fjelberg Opsvik Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

<b>Postadresse</b>	<b>Besøksadresse</b>	<b>Sivil telefon/telefaks</b>	<b>Epost/ Internett</b>	<b>Vedlegg</b>
Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge	Akershus festning, bygn 14 0015 OSLO Norge	/	postmottak@mil.no www.forsvaret.no	
		<b>Militær telefon/telefaks</b>		
		99/0500 3699		

**Organisasjonsnummer**

NO 986 105 174 MVA

2 av 2

---

Sven G. Holtsmark  
professor  
leder av forskningsnemnda

*Dokumentet er elektronisk godkjent , og har derfor ikke håndskrevne signatur .*