



Eksamen i Emne OPG3401

Bacheloroppgave

«Hvordan kan veiledning være relevant for en leder?»

av

Kadett Ingrid Djupvik

Antall ord: 9999

Godkjent for offentlig publisering

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Opgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

Jeg(Vi) gir herved Luftkrigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader	<input checked="" type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei
Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut)	<input type="checkbox"/> Ja	<input checked="" type="checkbox"/> Nei
Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper?	<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nei

Plagiaterklæring

Jeg erklærer herved at oppgaven er mitt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Jeg har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Jeg er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 02. 05. 2023

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	4
1.1 Avgrensning.....	6
2.0 TEORI.....	7
2.1 Organisasjonskultur	7
2.2 Transformasjonsledelse	8
2.3 Hva er veiledning?.....	9
3.0 METODE	11
3.1 Valg av metode	11
3.2 Datainnsamling	12
3.3 Reliabilitet og validitet	12
4.0 ANALYSE OG RESULTAT	13
4.1 Resultattabell	13
4.2 Effekten av veiledning.....	14
4.2.1 Ivaretagelse	14
4.2.2 Læring.....	16
4.3 Ledelse og veiledning	17
4.3.1 Kompetanse om veiledning.....	17
4.3.2 Organisasjonskultur	18
5.0 DRØFTING.....	19
5.1 Ivaretagelse og læring.....	19
5.2 Kompetanse	20
5.3 Organisasjonskultur	22
5.4 Transformasjonsledelse	24
5.5 Hamsterhjulet.....	25
5.6 Nullstilling	26
6.0 AVSLUTNING.....	28
7.0 LITTERATURLISTE.....	30

1.0 INNLEDNING

Forsvaret er en operativ organisasjon som hele tiden er i risiko for at en belastende hendelse eller krise kan inntreffe. I tillegg til dette er arbeidshverdagen preget av et høyt tempo og mange arbeidsoppgaver som kan virke belastende over tid. Moldjord og Fredriksen (2017) forklarer Forsvaret som «en høyteknologisk kamporganisasjon – et avansert «system av systemer» som på kort varsel skal kunne settes inn for å løse krevende oppdrag under ekstreme fysiske og psykiske forhold. En slik organisasjon krever personell med sterk faglig kompetanse og stor evne til utvikling og kontinuerlig læring.» (Moldjord & Fredriksen, 2017, s.219). På grunn av at vi er avhengige av denne høyteknologien blir ofte fokuset rettet mot styring, toppstyrte prosesser og overordnede planer, hvor det legges mer vekt på «struktur og system» enn mennesket, kultur, det kognitive og følelser. Med andre ord fokuseres det på «struktur og system» da det er det en lærer opp til å tenke er det som bringer organisasjonen mot målet. Helt siden andre verdenskrig har Luftforsvaret som organisasjon og dens læringskultur vært opptatt av teknisk debrifing hvor de har snakket om det operative og teknologiske etter tokt. Det ble ikke før på tidlig 2000-tallet lagt vekt på de menneskelige faktorene som følelser, samhandling og kommunikasjon, gjennom bruk av personlig og emosjonell veiledning i form av blant annet kollegastøtte (Moldjord, Arntzen, Firing, Solberg & Laberg, 2007, s. 18). Personlig og emosjonell veiledning ble innført som et tiltak for å ivareta personellet, og deres operative evne etter en krevende hendelse. Dette var mye på grunn av hvordan både stressende og belastende hendelser kan påvirke oss i ettertid.

Moldjord og Fredriksen (2017) hevder at arenaer som åpner opp for åpenhet, refleksjon og tillit er like viktig som teknisk debrifing (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 220). Dette er fordi det vil kunne være med på å påvirke evnen og viljen til å gi tilbakemeldinger og erfaringsdeling, som igjen bidrar til utvikling, læring og endring. I et operativt miljø som Luftforsvaret vil det å uttrykke egne og høre andres erfaringer og meninger, være avgjørende for å bygge et felles situasjonsbilde for igjen å kunne endre praksis dersom det er nødvendig. Dette innebærer alt fra å kunne snakke om arbeidsbelastning og en presset hjemmesituasjon til utfordrende opplevelser i arbeidsmiljøet eller mer personlige problemer. At hver enkelt i organisasjonen blir tatt vare på som et helt menneske, og opplever at det er rom for å ta opp personlige problemer er et viktig element i arbeids- og læringsmiljø (Lauvås & Handal, 2014, s. 49). Hensikten med veiledning er at veisøker skal reflektere over temaet som blir tatt opp for å selv kunne finne svaret en leter etter. Hva hver enkelt søker etter kan variere, og lengden på prosessen varierer ute ifra det. Uavhengig av det ligger fokuset på mestring, utvikling og

læring. I tillegg er veiledningen strukturert og planlagt, og det er veilederens funksjon å legge til rette for at hensikten med veiledningen skal oppnås (Tveiten, 2019, s. 114). Det er derfor en forutsetning at veilederen har veilederkompetanse for at veiledningen skal kunne oppnå størst mulig effekt. I tillegg til at det er flere viktige faktorer som relasjon, tillit, omgivelser, kroppsspråk osv. som må legges til rette for at det skal bli en god veiledningssamtale. Med andre ord så har veilederen et «meransvar for å oppnå hensikten med veiledning. Veilederen har makt i kraft av sin rolle og funksjon.» (Tveiten, 2019, s. 114). Dersom veilederen ikke har den rette kompetansen er det ikke en selvfølge at veiledningen får den funksjonen en håper på, og det kan være vanskeligere å oppnå hensikten med veiledningen.

Enhver organisasjon og arbeidsplass bør derfor ha en organisasjonskultur hvor det oppleves at det er rom for å kunne snakke om personlige utfordringer, følelser og andre tanker, da dette fremmer læring og utvikling hos hver enkelt. I tillegg vil enhver på arbeidsplassen føle seg ivaretatt og sett av sin nærmeste leder eller den som utfører veiledningssamtalene. Da Luftforsvaret er en organisasjon med høyt arbeidstempo som kan være involvert i krevende og stressende situasjoner som kan påvirke en i ettertid, er effekten og hensikten med veiledningen enda viktigere. Problemstillingen jeg derfor prøver å svare på er;

Hvordan kan veiledning være relevant for en leder?

1.1 Avgrensning

For å avgrense oppgaven har jeg valgt å ta utgangspunkt i Luftforsvaret som organisasjon. Dette for å komme med konkrete eksempler, og knytte problemstillingen direkte opp mot hvorfor dette er relevant for en operativ organisasjon. Jeg velger å kun se på Luftforsvaret som en av Forsvarsgrenene, da det har vært mye fokus på personlig og emosjonell veiledning etter innføringen. I tillegg til at Luftforsvaret er en Forsvarsgren som gjennomfører mange operative oppdrag, som gjør at man finner tydelige eksempler på hvilken effekt veiledningen kan ha både før og etter innføringen.

Veiledning er et paraplybegrep, som vil si at det er et stort begrep med mange ulike betydninger og tolkninger. «Man kan undre på om supervisjon, konsultasjon, mentoring, coaching og tilsvarende begreper, er forskjellige virksomheter eller om de er varianter av samme sak» (Bruheim, 2014, s. 46). Tveiten (2019) nevner også at terapi, undervisning, ledelse, sjelesorg og rådgivning er andre ord for veiledning. Hva hver enkelt legger i begrepet kan derfor variere, og kan ofte sees i sammenheng med hvordan organisasjonen praktiserer det. Ettersom begrepet er så stort og har mange ulike betydninger, har jeg valgt å begrense det til personlig og emosjonell veiledning. Personlig veiledning innebærer «hjelp til kolleger eller andre som opplever personlige eller sosiale problemer uten at disse er av en slik karakter at de krever profesjonell behandling» (Bruheim, 2014, s. 47). Mens emosjonell veiledning eller debriefing er en psykologisk intervensjon som brukes for å hjelpe personer som har opplevd en traumatisk hendelse for å kunne bearbeide følelser og reaksjoner etter hendelsen (Eid & Johnsen, 2022, s. 14).

2.0 TEORI

2.1 Organisasjonskultur

En organisasjon defineres som «en ramme for sosiale interaksjoner mellom mennesker over lengre tid. Medlemmene bidrar til å utvikle organisasjonen slik at den får sitt bestemte særpreg» (Handal & Lauvås, 2014, s.145). Vi kan derfor kategorisere Luftforsvaret som helhet, som en organisasjon. For at en organisasjon skal oppnå sine mål og suksess, er kultur en viktig faktor. Kulturen som utvikles blant menneskene i organisasjonen kalles for organisasjonskultur. Henning Bang (2020) definerer organisasjonskultur som «de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben» (Bang, 2020, s. 23). Mens den anerkjente bidragsyteren innenfor fagfeltet, Edgar Schein, definerer organisasjonskultur som «et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den takler sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene» (Schein, 2010, s. 18). Det vil si for hvert nytt medlem av organisasjonskulturen i Luftforsvaret, vil de bli integrert og lært opp på hva som er den rette måten å oppfatte, tenke og føle i ulike situasjoner.

Schein deler organisasjonskulturen inn i tre nivåer; kulturens synlige uttrykk, sentrale verdier og underliggende antagelser (Handal & Lauvås, 2014, s. 146). Med kulturens synlige uttrykk menes de observerbare artefaktene. Artefakter kan beskrives som observerbare uttrykk for kulturen i en gruppe eller organisasjon (Sagberg, 2020). Disse uttrykkene kan både være fysiske, atferdsmessige eller verbale manifestasjoner av kulturen i organisasjonen (Sagberg, 2020). De fysiske artefaktene kan være alt fra kleskoder, materiell, bygninger eller logoer. De atferdsmessige finner vi mye av i organisasjonskulturen til Luftforsvaret, og er alt fra tradisjoner, seremonier og kommunikasjonsmønstre. De verbale artefaktene kan være fortellinger, metaforer eller talemåter (Sagberg, 2020).

Det andre nivået i organisasjonskulturen ifølge Schein, verdier, er uskrevne regler og prinsipper som fungerer som standarder for hvordan organisasjonens medlemmer skal opptre i ulike situasjoner. Disse er med på å definere hva medlemmene skal være opptatt av og hva som forventes og aksepteres av atferd i organisasjonen (NTNU, u.å.). Det tredje og innerste nivået, grunnleggende, underliggende antagelser, innebærer «kulturbestemte oppfatninger

som legges til grunn for tenking og handling innenfor organisasjonen» (Handal & Lauvås, 2014, s. 146). Slike antagelser kan være vanskelig å identifisere, og viser til organisasjonskultur på et ubevisst nivå. Dersom antakelsene blir identifisert er de som oftest lette å tolke. Schein forklarer underliggende antakelser som det man tar for gitt, selv om man ikke er klar over det selv (Handal & Lauvås, 2014, s. 146). Dette nivået baseres på tilpasning og tidligere erfaringer til eksterne og interne forhold, og er med på å danne en læringsprosess for hvordan man skal håndtere og løse problemer (NTNU, u.å.). Vi kan derfor si at denne læringsprosessen har skapt en felles antakelse i organisasjonen om hva som fungerer best.

2.2 Transformasjonsledelse

For at en organisasjon skal gå rundt, og arbeide effektivt mot målene som er satt for organisasjonen er ledelse et viktig moment. Ledelse i helhet blir sett på som den eller de som har ansvaret for både beslutninger og resultater i organisasjonen (Sagberg, 2022). Sagberg (2022) forklarer at en utøver ledelse gjennom å påvirke, føre an, ha innflytelse, gi retning og skape mening i det som foregår i og utenfor organisasjonen, hvor hensikten med ledelse er ofte å skape et organisert samarbeid mot et felles mål. Transformasjonsledelse er en av mange former for ledelse. «Transformasjonsledelse går ut på å løfte underordnedes motivasjon, tilfredsstille deres behov for læring og utfordringer i jobben» (Li, 2019, s.16). Teorien til Bernard Bass (2006) peker på at underordnede ønsker ikke bare ledelse i turbulente tider for å nå suksess, men også utfordringer for å kunne lære mer, og få eierskap til eget ansvarsområde (Li, 2019, s. 17). Det vil si at transformasjonsledelse går ut på å hjelpe sine underordnede til å nå sitt fulle potensiale. Dette kan man oppnå ved å benytte seg av de fire faktorene: inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, idealisert innflytelse, og individuell støtte.

Inspirerende motivasjon handler om å formidle en meningsfylt og utfordrende visjon på en inspirerende og overbevisende måte som motiverer til innsats for organisasjonen (Li, 2019, s. 25). Dette fører til nye og utfordrende oppgaver som igjen bidrar til personlig vekst og utvikling. På denne måten kan lederen «formidle en engasjerende visjon som viser hvordan man ønsker å transformere organisasjonen» (Li, 2019, s. 25). For at lederen skal kunne implementere den nye visjonen, er tillit mellom leder og resten av organisasjonen viktig. Det vil si at det er viktig at det er samsvar mellom lederens atferd og organisasjonens verdier. Idealisert innflytelse innebærer at lederen setter en høy etisk standard for verdiskapende arbeid, som vil si å opptre konsistent etter organisasjonens verdier, og opptre derfor som en

rollemodell. Videre forklarer teorien om viktigheten av intellektuell stimulering, som legger til rette for en produktiv dynamikk. Her oppfordrer lederen til en nytenkende og kreativ innstilling. Dette er altså en viktig fase hvor en retter søkelyset mot antakelsene organisasjonen bygger på. Gjennom dette oppretter organisasjonen nye kreative metoder å løse oppgavene på, som er med på å inspirere til mer innsats og øker effektiviteten.

Det siste punktet er individuell støtte, som går ut på å utvikle de underordnedes fulle potensiale. Etter å ha sett underordnedes utviklingsbehov kan lederen hjelpe til utvikling gjennom å delegere utfordrende oppgaver til hver enkelt, samtidig som lederen kan ta hensyn til individuelle forskjeller (Li, 2019, s. 28). For at en leder skal kunne vise individuell støtte er profesjonell omsorg også et viktig punkt. Det handler om å vise omsorg før og etter både hverdagslige og kritiske hendelser. Med andre ord er det håndtering av personellet, gjerne i form av tiltak som er med på å redusere følelsesmessig aktivering til fordel for mer rasjonell kognitiv prosessering (Olsen, Johnsen & Eid, 2022, s. 14). I hverdagslige situasjoner handler det om å bry seg om sine kollegaer og det å gi den støtte og hjelpen hver enkelt trenger for å mestre ulike situasjoner og hendelser. Mens etter kritiske hendelser vil psykologisk førstehjelp og oppfølging lengre ut i tid være kritisk for å unngå langvarige helseplager. Dette krever en empatisk innstilling og evnen til å hjelpe andre, uten dette vil tilliten til lederen bli svekket. Selv om dette er et lederansvar er det viktig at det gjelder hele organisasjonen, også mellom hver ansatt (Olsen, Johnsen & Eid, 2022, s. 14). Dersom lederen klarer å gi individuell støtte til de underordnede vil de kunne føle seg mer ivaretatt, og samtidig forbedre og styrke deres kompetanse og selvbilde. Dette vil føre til effektivitet i organisasjonen og er derfor en stor fordel.

2.3 Hva er veiledning?

Veiledning forbindes ofte med yrkesvirksomhet eller som en del av utdanningen (Bruheim, 2014, s. 41). Det finnes mange definisjoner av begrepet *veiledning*, da det brukes i mange ulike sammenhenger og betydninger. Oppgaven vil derfor ta for seg to ulike definisjoner av begrepet, en hentet fra Håndbok i lederskap for Luftforsvaret (1995), og den andre definert av Sidsel Tveiten (2019). I følge HFL (1995) er veiledning «en pedagogisk undervisningsmetode som tar utgangspunkt i kunnskaper om mennesket, kommunikasjon og arbeidsoppgaven man driver med. Det overordnede målet i veiledning er å fremme læring,

utvikling og vekst gjennom kontakt og kommunikasjon» (HFL 400-1, 1995, s. 93). Imens Tveiten definerer det på følgende måte:

«En formell, relasjonell og pedagogisk istandsettingsprosess som har til hensikt at fokuspersonens mestringskompetanse styrkes gjennom en dialog basert på kunnskap og humanistiske verdier» (Tveiten, 2019, s. 22).

Med andre ord forklarer Tveiten *veiledning* som en prosess hvor veilederen har ansvaret for istandsettingen som er formell, mens fokuspersonen eller veisøkeren har ansvaret for å gå videre med det han eller hun er i stand til, som å endre tankegang eller handlinger. Det at prosessen er relasjonell henviser til relasjonen mellom veileder og veisøker, hvor kvaliteten på relasjonen påvirker kvaliteten på veiledningen. Tveiten forklarer videre hvordan den pedagogiske istandsettingsprosessen refererer til fokus på vekst, læring, mestring og utvikling (Tveiten, 2019, s.22). Noe vi kan sammenligne med Luftforsvarets definisjon, som i en mer synlig og større grad fokuserer på at veiledning kan skje kontinuerlig for å fremme læring, utvikling og vekst.

«Hensikten med veiledning er at fokuspersonens mestringskompetanse styrkes. Hva mestringen handler om, varierer med person, situasjon og kontekst.» (Tveiten, 2019, s.22). Mestring innebærer med andre ord at fokuspersonen er bevisst og har tilgang til egne ressurser, og vet hvordan å bruke disse på en hensiktsmessig måte. Dette kan være innenfor holdninger, verdier, følelser, ferdigheter eller ulike typer kunnskap. Veiledningen handler altså om å forstå, se sammenhenger og finne mening (Tveiten, 2019, s. 67). I tillegg til å styrke kompetansen til fokuspersonen, både i form av kompetanse om fag, men også andre personer og deres følelser, tanker, holdninger og verdier. «Dialogen og de fasiliterende metodene i veiledningen stimulerer til refleksjon, bevisstgjøring og læring, noe som kan bidra til å styrke mestringskompetansen» (Tveiten, 2019, s. 67). Det vil si at effekten av veiledningen har overføringsverdi til egen praksis, hvor mestringskompetansen er vesentlig i profesjoner som Luftforsvaret. Med dette menes det at veiledningen har til hensikt å få veisøkeren til å forstå eller oppdage mulige løsninger på et gitt problem, legge til rette for at veisøker tilegner seg ny kunnskap eller at veisøker igjennom veiledning tilegner seg nye praktiske ferdigheter (Luftforsvarstaben, 1995, s. 100). Det andre målet er å utvikle personen som søker veiledning (Tveiten, 2019, s. 74).

3.0 METODE

For å frambringe en troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten, må forskeren ha en strategi for framgangsmåten. Denne strategien er metoden. Dag Jacobsen (2021) forklarer at *metode* «dreier seg altså om hvordan man tilnærmer seg og forsøker å «avdekke» virkeligheten. I praksis vil dette innebære en konsentrasjon om hvordan vi kan samle inn empiri på en så god måte som overhodet mulig» (Jacobsen, 2021, s.16). Med andre ord er metode et verktøy for hvordan vi velger å samle inn og analysere data. Metodekapittelet skal gi en innføring i valg av metoden som er brukt i denne oppgaven.

3.1 Valg av metode

Oppgaven baseres på en litteraturstudie med en kvalitativ søkeprosess. Dette skal jeg gjøre ved å se på teori og andres opplevelser og erfaringer fra eksisterende bøker, artikler og annen faglitteratur. Målet med oppgaven er å drøfte og sammenfatte innhentet teori innenfor det temaet som er valgt for å besvare problemstillingen. Hensikten med oppgaven er å få en oversikt over både primær- og sekundærlitteratur for å gi leseren et bredt spekter av data for å fremme ulike synspunkter i oppgaven. Jeg har valgt å skrive en litteraturstudie på grunn av den store informasjonstilgangen det gir. Som alle andre vitenskapelige metoder har den sine styrker og svakheter, hvor den største fordelen er at man raskt kan finne mye litteratur og data innenfor temaet. Ulempen kan være begrenset tilgang på mengden relevant forskning, eller basere oppgaven på feiltolkninger av andre. Det vil derfor være desto viktigere med å vise kildekritikk. Likevel ser jeg det som den mest formålstjenlige metoden, på bakgrunn av at det allerede eksisterer mye forskning på området.

En litteraturstudie er en teoretisk oppgave som bygger på allerede eksisterende litteratur og forskning innen ett problemområde (Pettersen, 2008, s. 121). Dette innebærer en systematisk innhenting av data og materialer fra bøker og andre skriftlige kilder for å kunne besvare problemstillingen. I tillegg til innhenting kreves det også en kritisk granskning og sammenligning innenfor det valgte temaet. Ettersom oppgaven er en litteraturstudie vil ikke oppgaven komme frem til ny kunnskap, men heller være med på å skape sammenheng og helhet. Det vil si å finne ny kunnskap i form av innsikt, sammenhenger og andres perspektiver.

3.2 Datainnsamling

Som nevnt går litteraturstudien ut på å søke systematisk for å kunne kritisk vurdere og sammenstille litteraturen man innhenter. For å gjøre et systematisk søk startet jeg med å gjøre et pilotsøk, for å innhente informasjon og teori fra et bredere spekter. Kildesøkene ble i hovedsak gjennomført via internett hvor jeg har benyttet meg av Oria, Google Scholar, og Nasjonalbiblioteket. Jeg har også benyttet meg av pensum fra faget «Veiledning», i tillegg til å ha sett på tidligere bachelor- og masteroppgaver. Jeg brukte disse databasene da jeg anser de som pålitelige, og til god hjelp til å finne troverdige kilder jeg kunne benytte meg av. Oria ble mye brukt i startfasen da jeg gjennomførte pilotsøket, da databasen hjalp meg i å finne mange bøker, artikler og andre relevante oppgaver knyttet opp mot tematikken jeg skulle se nærmere på. Dette ga meg en helhetlig oversikt over videre kilder jeg kunne benytte meg av, som igjen var til nytte når jeg skulle gjøre et smalere søk. Dette fordi kildene jeg fant, gjennom Oria blant annet, ga meg flere og mer spissede kilder å se nærmere på, rettet mer spesifikt mot problemstillingen min. Søkeord jeg har benyttet meg av er; veiledning, personlig veiledning, transformasjonsledelse, organisasjonskultur, læring, artefakter, debriefing og helhetlig debriefing. Jeg måtte bruke større søkeord og lese gjennom mer teori for å finne det jeg lette etter, da det ikke ga mye resultat å søke på veiledning og ledelse sammen.

3.3 Reliabilitet og validitet

På grunn av at en litteraturstudie er innhentet informasjon skrevet av andre, er kildekritikk viktig. Det vil si at det er viktig å være bevisst over bruken av primære og ikke-primære kilder, da det som oftest er best å hente informasjon fra den opprinnelige, altså primære kilden. Dersom jeg har benyttet meg av ikke-primære kilder, har jeg forsøkt å spore opprinnelsen til utsagnet for å forhindre at feilinformasjon kommer frem i oppgaven. I tillegg er det viktig å benytte seg av flere kilder for å bygge opp oppgaven på et mer troverdig grunnlag, og samtidig styrke reliabiliteten. Likevel vil det alltid være mange kilder man ikke benytter seg av, som er viktig å se på som en mulig svakhet i oppgaven da man ikke får med alle de ulike teoriene, meningene og definisjonene.

Det er også verdt å nevne at jeg velger å se på egen organisasjon. Fordelen med det kan være at jeg har innsyn i organisasjonen, og vet hvordan den er oppbygd og fungerer. Samtidig som at det kan være en ulempe i form av at jeg er påvirket og en del av organisasjonen, som kan gjøre at jeg har personlige meninger knyttet opp mot forskningen.

4.0 ANALYSE OG RESULTAT

Etter å ha gjennomført en rekke søk knyttet til problemstillingen som vist i metodedelen, er det kildene nedenfor jeg har valgt å trekke frem som funn i denne oppgaven. Jeg har valgt ut disse for å illustrere hvilken effekt veiledningen kan ha, for å vise hvordan dette er relevant for en leder. Kildene er satt inn i en resultattabell for å gi et oversiktlig overblikk over kildene, og hva de handler om. Videre har jeg valgt å strukturere resultatdelen ved å dele den i to, hvor den første delen tar for seg hvorfor en leder bør benytte seg av veiledning og effekten en oppnår av veiledningen gjennom å se på effektene; ivaretagelse og læring. Mens den andre delen går inn på sammenhengen mellom veiledning og ledelse, og hvordan en leder kan oppnå denne effekten, ved å beskrive betydningen av kompetanse og organisasjonskultur.

4.1 Resultattabell

Forfatter(e) og årstall	Tittel	Beskrivelse
<u>Moldjord, C. et. al. (2007).</u>	<i>Liv og lære i operative miljøer: «Tøffe menn gråter!»</i>	Fagbok som inkluderer sitater fra offiserer i Luftforsvaret. Omhandler deres opplevelser før, under og etter stressende og belastende hendelser, og hvordan emosjonell debriefing ble brukt og effekten av det.
<u>Moldjord, C. & Fredriksen, P. (2017).</u>	<i>Debriefing – strategisk læringsverktøy i operative organisasjoner</i>	Kapittel i fagbok som omhandler helhetlig debriefing. Kapitlet ser på hovedkomponentene stresshåndtering, følelser og læring, tillit og læring som sosial praksis.
<u>Firing, K. (2007).</u>	<i>Praksis i profesjonsutdanning; å gjøre eller å lære? Hvordan loggskrivning kan utgjøre en forskjell</i>	Artikkelen tar for seg hvordan man oppnår refleksjon ved å bruke loggskrivning etter stressrelaterte hendelser. Firing skriver om fire øvingsmomenter som kadettene på Luftkrigsskolen går gjennom, og viser til eksempler fra loggbøkene deres.
<u>Boge, M. et. al. (2009).</u>	<i>Læring gjennom veiledning: Meningsskapning i grupper</i>	Fagbok som beskriver læringsprosessen en oppnår gjennom veiledning. Går inn på tema som

		følelser, motivasjon og læring, og ulike metoder en kan bruke for å oppnå læring.
Lauvås, P. & Handal, G. (2014).	<i>Veiledning og praktisk yrkesteori</i>	Fagbok som ser på veiledningsfeltet, kunnskap og refleksjon, strategi og prinsipper og selve veiledningssamtalen.
Eid, J. & Johnsen, B. H. (2018).	<i>Operativ psykologi</i>	Fagbok som ser på de fysiologiske prosessene, læringspsykologi, emosjoner, stress og mestring, grupper og operative team, og ivaretagelse av operativt personell.
<u>Henriksen, R. & Skjevdal, R. (1995).</u>	<i>Håndbok i lederskap for Luftforsvaret.</i>	Håndbok som tar for seg relevant tematikk for ledere i Luftforsvaret, som læring og veiledning, teamutvikling og krisehåndtering.

4.2 Effekten av veiledning

Det finnes mange effekter en kan oppnå gjennom bruken av veiledning, men jeg ønsker å trekke frem ivaretagelse og læring. Jeg vil derfor vise til ulike sitater og eksempler for å illustrere hvorfor veiledningen er viktig og avgjørende i noen tilfeller.

4.2.1 Ivaretagelse

Når det gjelder transformasjonsledelse har jeg allerede sett på hvor relevant det er for en leder å benytte seg av profesjonell omsorg og individuell støtte for å kunne ivareta og utvikle personellet rundt seg. Dette gjøres gjennom å benytte seg av tiltak som «reducerer følelsesmessig aktivering til fordel for mer rasjonell kognitiv prosessering» (Eid & Johnsen, 2022, s. 14). Dette er med på å forebygge og forhindre etterreaksjoner etter akutte stressreaksjoner, og gjør at personellet føler seg sett, hørt og ivaretatt gjennom støtten og omsorgen en leder viser gjennom dette. «Støtten kan opptre med mange ansikter, og kan være emosjonell, kognitiv, motorisk, fysisk eller symbolsk. Støtte kan være representert gjennom trygghet i en armkrok, å gråte mot en skulder ved tap av en krigskamerat, å være flere sammen i en kritisk og vanskelig konfliktsituasjon eller gjennom en psykologisk og emosjonell debrief etter en skarp situasjon. **Dette kan være en av de viktigste intrapsykiske komponentene hos krigere og militære ledere.**» (Gravråkmø, 2005, s. 190-191). I boken *Liv og lære i operative miljøer* (Moldjord, et al., 2007) kan man lese om en rekke hendelser og

opplevelser fra Luftforsvaret hvor en blir utsatt for stressende og krevende oppdrag, uten noen form for ivaretagelse gjennom emosjonell debrifing i ettertid. Jeg har valgt å trekke frem sitater fra kapittelet «Tøffe piloter gråter ikke» skrevet av helikopterpilot Eirik Stueland.

«En natt jeg var ute på ambulanseoppdrag, opplevde jeg for første gang at en pasient døde i maskinen. Jeg følte ikke noe skyld for dette. Likevel fikk jeg en reaksjon som førte til at jeg ikke klarte å fly på noen dager, og jeg følte et behov for å komme meg vekk fra miljøet en stund. I tiden som fulgte fikk jeg problemer med å gjennomføre spesifikke oppdrag og følte meg utslitt. Samtidig som jeg visste at noe var galt, kunne jeg ikke sette fingeren på hva det var. Jeg hadde ingen anelse om hva som skjedde, og hva som fikk meg til å føle slik.» (Stueland, 2007, s. 121).

«Jeg føler selv at jeg ikke har hatt mulighet til å se mine egne problemer uten støtte fra andre. Den støtten har vært totalt fraværende. Så lenge jeg har formidlet mine operative erfaringer, har personellet, ledelsen og meg selv vært fornøyde. Ingen har kunnet bruke verktøy eller kunnskap for å se mine problemer, det var aldri et tema. Uten slik hjelp var det ikke mulig for meg å hindre utviklingen av en akkumulering av stress som til slutt endte i en overdeterminert reaksjon og problemer med å utføre jobben på en effektiv måte.» (Stueland, 2007, s. 135).

Begge sitatene illustrerer hvordan Stueland hadde det i tiden etter å ha opplevd en rekke krevende hendelser. Stueland skriver videre om hvordan etterreaksjonene strømmet på, og hvordan det påvirket han. Utbrenthet, mangel på motivasjon og trivsel i jobben er bare noen av konsekvensene Stueland trekker frem. Etter innføringen av personlig debrifing på lik linje som den operasjonelle, viste erfaringene at det ble en økning i motivasjon og en entusiasme for å prestere bedre. Det ble på grunn av dette skapt en kultur hvor det var rom for å være mere åpne med hverandre gjennom å kunne komme med forslag til forbedringer, og det å snakke om følelser. Avdelingen ble derfor preget av forståelsen av gjensidig tillit som resulterte i større glede av å gå på jobb, og derfor mindre sykemeldinger og risiko for å få etterreaksjoner etter oppdrag (Stueland, 2007, s. 141).

4.2.2 Læring

«Læring handler om endring. Læring handler om bevisste og ubevisste endringsprosesser. Vi lærer når vi endrer oss.» (Stålsett, 2009, s. 119). Dette innebærer endring i atferd og opplevelse som følge av tidligere erfaring. Hensikten er å utvikle seg selv som individ gjennom å ta med seg og forstå nye tanker og informasjon etter en erfaring. Det kan være gjennom å for eksempel reflektere over en tidligere hendelse for å forstå egne og andres tanker og følelser. For å oppnå størst effekt av læringsprosessen hevder Firing (2007) at praksisarenaer bør følges opp med analytisk refleksjon. Dette med bakgrunn i at profesjonsutdanninger, slik som Forsvaret, vektlegger praksis som læringsarena. «Selv om deltakelsen i seg selv gir læring, er det flere argumenter for at man får mer læring ut av praksisen ved å reflektere over den i ettertid» (Firing, 2007, s. 59). Artikkelen til Firing er basert på en studie utført blant kadetter ved Luftkrigsskolen, hvor refleksjonsformene består av loggskrivning og erfaringsdeling etter handlinger som aktiverer de kognitive og emosjonelle aspektene. Ved en slik refleksjon benyttes erfaringslæringsmodellen, som er ansett som den mest effektive.

Erfaringslæringsmodellen tar for seg de ulike stegene; *forberedelsen, gjennomføringen, analysen, kunnskap, refleksjon og anvendelse*. Stegene går ut på å reflektere på egen hånd, diskutere og samarbeide med andre, formidle egne tanker og følelser om de tidligere stegene, og avslutningsvis praktisere det individene har lært og erfart gjennom hele prosessen (Henriksen & Skjevdal, 1995, s. 85-88). Hensikten med prosessen er å reflektere for å oppnå bedre selvbevissthet, og kunnskap om andre. Dette er kunnskap en person trenger for å kunne utvikle seg selv som person, men også for å forstå hvordan andre individer fungerer og oppfører seg (Henriksen & Skjevdal, 1995, s. 85).

Firing forklarer hvordan skrivingen utvikler menneskets tenkning. Dette fordi det gir oss bedre tid til å faktisk tenke over aktiviteten, og vi formulerer oss på en annen måte enn ved daglig tale. Det vil si at man setter konkrete ord på det en har opplevd, og ser ofte på hendelsen fra et annet perspektiv. Gjennom skrivingen setter man ord på emosjonene, noe vi kan se gjennom dette eksemplet, hvor kadetten opplever sterke følelser etter en oppstilling i forkant av en skimarsj;

«Jeg gråt faktisk når jeg skrev det som stod den femtende i andre... jeg følte at jeg oppklarte noe som var viktig for meg. Den negative følelsen begynte å avta, jeg kunne forstå hvorfor jeg hadde følt meg underlegen og utilstrekkelig...Jeg tror at på

befalsskolen ble jeg brutt ned uten å bli tilstrekkelig bygget opp igjen.» (Firing, 2007, s. 67)

Her illustrerer kadetten hvordan skriveprosessen var knyttet til emosjoner, ettersom vedkommende først skriver «jeg gråt faktisk når jeg skrev det som stod...». «Gjennom skrivingen i loggboka begynte «den negative følelsen å avta»» (Firing, 2007, s. 68). Kadetten setter ord på følelsene sine, og reflektere over hvor de kommer fra, og kobler følelsene opp mot tidligere hendelser og følelser.

4.3 Ledelse og veiledning

Jeg har nå sett på sitater og eksempler som er med på å illustrere effekten av veiledning, og hvorfor det er et viktig verktøy for en leder. Jeg ønsker nå å se nærmere på sammenhengen mellom ledelse og veiledning, og hvordan en leder kan oppnå denne effekten. Derfor har jeg valgt å se på kompetanse om veiledning og organisasjonskultur, da en leder er avhengig av å ha kompetanse om veiledning, og samtidig se organisasjonskulturen for det den er og hvordan en kan påvirke den.

4.3.1 Kompetanse om veiledning

Kompetanse om veiledning innebærer å ha erfaring og kunnskap innenfor fagfeltet. Det innebærer å se effekten veiledningen gir, men også å se når behovet er der, og vite hvordan en skal gjennomføre en veiledningssamtale. I eksemplene nedenfor ser man tydelig koblingen mellom veiledning og ledelse, og hvor viktig det er at lederen går foran og implementerer det.

«Ledelsen var klar og tydelig på at det her er noe vi har begynt med og det ønsker vi å fortsette med. Når det er så klart og tydelig, da er det enkelt å forholde seg til det enn kontra at hvis du vil kan du gjøre dette her.» (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 14.)

«Noen ga uttrykk for at: Kan vi ikke heller gjennomføre helhetlig debriefing (HD) når vi ser behov for det? Men, det var ledelsen helt klar på at dere skal møtes der i det [debriefings-]rommet og er det ikke noe spesielt så får vi heller gå runden hvor alle sier «at jeg har ikke noe spesielt». Det skal ikke være sånn at en enkeltperson skal måtte si: «kan vi ikke ta en runde med HD i dag?»» (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 14).

I begge disse sitatene ser man hvor avhengig man er av at en leder skaper en arena for at veiledningen skal gjennomføres. Terskelen vil bli lavere for å si at man har behov for eller

ønsker veiledning, dersom veiledningen er obligatorisk etter en hendelse. For at en leder skal kunne legge til rette for veiledning i hverdagen eller etter krevende hendelser, er det derfor avgjørende at lederen har kompetansen til det og ser effekten en oppnår med veiledningen.

«Først etter landingen kom den fysiologiske reaksjonen, i form av skjelving. Jeg snakket med ledelsen, og sjefen dro meg og mitt crew ut i et møterom med beskjed om å ikke komme ut før vi hadde debrifet hendelsen. Han hadde innsett at dette var en hendelse som hadde gått inn på meg, og ville at vi skulle sette oss ned og fortelle hverandre hva vi hadde opplevd. Tanken var god men samtalen ble likevel en teknisk debrifing hvor kun faktaopplysninger kom frem.» (Stueland, 2007, s.130)

I dette eksemplet ble det forsøkt å legge til rette for en emosjonell og personlig debrifing, men her ser vi hvordan det ikke hadde noen effekt ettersom ingen hadde kompetanse til hva de skulle si og hvordan det skulle gjennomføres.

4.3.2 Organisasjonskultur

Som vist i teorien, går organisasjonskultur ut på å skape en felles identitet, øke stabiliteten og fremme engasjementet. Dette formes gjennom kulturens synlige uttrykk, sentrale verdier og underliggende antagelser. I de tidligere sitatene kan vi også se eksempel på hvordan organisasjonskulturen har hatt en innvirkning, i form av at det ikke har vært vanlig å snakke om det emosjonelle.

«Vi skal være krigere, vi skal ikke være kjerringer! - Politiets Beredskapstropp»
(Stueland, 2007, s. 140).

«Frykten var heller større for at jeg ville bli satt i bås, sykemeldt eller latterliggjort for mine problemer.» (Stueland, 2007, s. 132).

«Jeg var redd for å miste ansikt blant kollegaene mine hvor jeg følte meg som en av de mest erfarne.» (Stueland, 2007, s. 130)

Stueland beskrev organisasjonskulturen på helikopteravdelingen som «macho», på samme måte som den blir beskrevet hos Politiets Beredskapstropp i første sitatet, før emosjonell debrifing ble innført. I alle sitatene kan vi se hvordan organisasjonskulturen påvirket medlemmene, i form av at det ikke var rom for å snakke om det emosjonelle.

Organisasjonskulturen påvirker altså hvordan vi tenker og oppfører oss, som vist i de to nederste sitatene hvor begge er redde for hva andre tenker og hvordan en selv oppfattes.

5.0 DRØFTING

5.1 Ivaretagelse og læring

Det finnes mange ulike grunner til hvorfor en trenger veiledning, enten en er klar over det selv eller ikke. Som en del av Forsvarets personell kan en forvente å bli utsatt for et høyt tempo og stress både under spesifikke oppdrag, men også i hverdagen (Moldjord & Fredriksen, 2017, s.222). Disse hormonelle ressursene en kan oppleve under slike omstendigheter er ikke ment å stå i kroppen over lengre tid. Derfor er det viktig med sosial støtte, hvile og deling av erfaringer for å kunne gjenopprette den hormonelle balansen som er med på å gjøre kroppen klar for nye oppdrag. «Forskning og erfaring viser at deling av emosjonelle erfaringer i et trygt miljø med oppmerksomhet på ivaretagelse og læring, har betydning for at denne restitusjonsprosessen settes i gang» (Moldjord & Fredriksen, 2017, s. 222). Veiledning kan både være en form for sosial støtte, gruppekohesjon og ivaretakende lederatferd, som alle er viktig etter traumatiske hendelser eller en krevende hverdag. Ved å ha en organisasjonskultur som vektlegger læring i en slik hverdag vil det være med på å normalisere emosjonelle reaksjoner. Det vil si å dele erfaringer for å kunne bidra til å skape et positivt og lærerikt bilde etter erfaringen.

Mennesket blir beskrevet som tenkende, følende og handlende vesener (Moldjord, 2007, s. 354). Som jeg har sett på tidligere i oppgaven har affekter, emosjoner og følelser ofte en tendens til å komme i skyggen av handling og tenking, i mange organisasjoner og deres organisasjonskultur. «Sviktende situasjonsforståelse, mangelfulle beslutningsprosesser og feilhandlinger skyldes i et slikt perspektiv ofte manglende kontakt med og forståelse for hvordan følelsesmessige forhold reguleres i og mellom mennesker» (Moldjord et al., 2007, s. 354). Det vil si at det vil være nyttig for en operativ organisasjon som Luftforsvaret å oppnå denne kontakten med egne følelser og tanker for å kunne ta avgjørende beslutninger, oppnå situasjonsforståelse og unngå unødvendige feilhandlinger. Det samme gjelder for en stressende hverdag eller etterreaksjoner man kan få i ettertid av stressende og belastende hendelser, ettersom «stress er et spørsmål om regulering av følelser. Kort- og langsiktig mestring av stressende situasjoner som oppstår i krise, krig og konflikt er et spørsmål om å kunne skille mellom de korte øyeblikkene hvor den iskalde logikk og den automatiserte handling må ligge i front, og alle de andre øyeblikkene hvor det er nødvendig også å fokusere på informasjon i de følelsesmessige reguleringsprosessene.» (Moldjord et al., 2007, s. 355). Med andre ord er det viktig å ha gode veiledning og debriefingsrutiner for å klare å ta tak i følelsene som oppstår, og hindre eventuelle reaksjoner som kan oppstå.

For å kunne ivareta den operative evnen i en organisasjon er veiledning et tiltak for å oppnå mental ivaretagelse av personellet. Hensikten med veiledningen er som sagt å styrke fokuspersonens mestringskompetanse, og hjelpe personen til å se sammenhenger for å kunne utvikle seg selv og lære av situasjonen eller følelsene en sitter inne med. Målet er å skape trygge læringsprosesser for å ivareta akutt stress, og det følelsesmessige aspektet. Ved å gjøre dette vil en kunne mobilisere støtte og omsorg samtidig som en skaper en fellesskapsfølelse. Dersom et lag kommer tilbake fra et oppdrag slik som Stueland beskriver etter ambulanseoppdraget, vil veiledningen legge til rette for at involverte personer får en helhetlig forståelse av hendelsesforløpet, og får muligheten til å sette ord på hva de har opplevd. Det å ha personlig og emosjonell veiledning gjør at hver enkelt forstår hva de andre lagsmedlemmene så, følte og tenkte underveis og i etterkant av hendelsen. Dette gjør det enkelt å trekke ut sentrale læringspoeng man kan ta med seg videre fra veiledningen. Gruppen blir mer knyttet til hverandre da de har opplevd og løst en vanskelig situasjon sammen, og læringen blir derfor større. Både i forhold til prosessen de har vært igjennom, men også tankene og følelsene hos seg selv og andre. Deltagerne i debrifingen blir derfor kjent med seg selv og lagsmedlemmene, samtidig som de skaper et fellesskap og trygge rammer for videre læringsprosesser dersom kulturen tillater det.

Veiledningen legger med dette til rette for følelsesmessig ventilering, og lederen får en oversikt over oppfølgingsbehov. Grunnen til at dette er spesielt viktig for en operativ organisasjon som Luftforsvaret, er på grunn av de risikofylte operasjonene som finner sted daglig. Veiledningen vil derfor kunne være med på å regulere og håndtere disse følelsesmessige reaksjonene for at læringsprosessen kan sette i gang, i tillegg til all læringen en får ut av selve veiledningen. Med andre ord kan vi si at veiledningen og den emosjonelle debrifingen vil være med på å gjøre at personellet føler seg ivaretatt, og er med på å forebygge langvarige reaksjoner. Dette er både på grunn av den individuelle støtten, og den profesjonelle omsorgen en mottar.

5.2 Kompetanse

Sitatene hentet fra teksten til Stueland (Stueland, 2007, s. 121-141) ble skrevet flere år etter at hendelsene og innføringen av veiledning fant sted. Han beskriver hvordan han gjennom sine tre år som kadett med diverse foredrag og pensum, ble bevisst på viktigheten og effekten av veiledning. Det var etter dette at han ble klar over hva som faktisk manglet etter alt han hadde

opplevd. Stueland understreker derfor viktigheten av at fremtidige ledere opplæres i det samme for å kunne sitte med kunnskapen allerede før en havner i situasjonen selv.

På en annen side er det ikke nødvendigvis så enkelt for en leder å faktisk oppdage at en undergitt eller ansatt trenger hjelp. I Stuelands tilfelle var han ikke i stand til å selv se at han trengte hjelp og omsorg av andre, noe som kan være tilfellet for mange andre i ulike situasjoner. Derfor kan det være et viktig utgangspunkt at emosjonell debrifing bør være obligatorisk og gjennomføres av alle etter en stressende eller krevende hendelse. Hendelser utenfor dette vil lederen stå ansvarlig for å oppdage og tilby støtte og omsorg, gjennom blant annet veiledning. Dette er et stort ansvar og krever både kompetanse om veiledningsfaget, men også emosjonell intelligens nok til å se at andre trenger hjelp. Det er i utgangspunktet en vanskelig oppgave å oppdage og forstå hva et annet menneske føler, spesielt når personen ikke engang ser det selv. I tillegg til dette er det viktig å ha en god relasjon til personen som trenger hjelp, spesielt innenfor et vanskelig tema da en ofte ikke ønsker å åpne seg opp og gjøre seg sårbar for hvem som helst. Tillit er derfor en viktig og grunnleggende faktor for at relasjonen skal føles trygg og genuin nok for at veisøker skal få utbytte av samtalen. Det tar tid å bygge opp en slik relasjon, og den må bygges opp allerede før en eventuell situasjon inntreffer.

Det er først og fremst et lederansvar å bygge en organisasjonskultur for kontinuerlig forbedring, og som er åpen for veiledning. Det er derfor viktig at ledere i operative organisasjoner får denne kompetansen både for å kunne forstå når det er behov for veiledning, men også slik at de har evnen til å gjennomføre tiltak før og etter belastende hendelser. Dette var Stueland inne på, da han selv opplevde at «den støtten har vært totalt fraværende» (Stueland, 2007, s. 135). Før innføringen av personlig veiledning hadde ikke lederne nok kompetanse til å ta tak i situasjonen og gi tilstrekkelig med hjelp for å unngå langvarige stressreaksjoner. Stueland så ikke selv hva som foregikk, og hadde ikke mulighet til å se sine egne problemer uten støtte og omsorg fra andre. Som han selv skriver resulterte dette i utbrenthet, sykmeldinger, mindre trivsel og glede i jobben. Han hadde med andre ord flere etterreaksjoner uten å selv vite hvorfor og hva som egentlig foregikk. Han opplevde at han hadde gjort alt rett ettersom lederne og de rundt han var fornøyde. Det var først etter hans tid som kadett med innføring og opplæring rundt veiledning han innså hva som manglet. Dette understreker hvor viktig denne kompetansen er for fremtidige og nåværende ledere. Belastende og stressende hendelser kan virke overveldende for den enkelte da den ofte overstiger individets opplevede mestringsevne, slik som Stueland opplevde etter

ambulanseoppdraget. Dette understreker hvorfor operative avdelinger som Luftforsvaret er avhengige av å ivareta akutt stress, da det ikke bare går utover individet, men også hele organisasjonen. En vil være mindre utsatt for langvarige belastninger dersom tilhørigheten og samholdet til organisasjonen oppleves som stor hos den enkelte. Dette er fordi støtten har stor betydning mot traumatiske hendelser, og en er mer utsatt uten profesjonell omsorg og sosial støtte. Individuell støtte og profesjonell omsorg gjør at underordnede føler seg mer ivaretatt. Med andre ord, dersom en lykkes med å støtte og vise omsorg til personellet rundt seg vil dette styrke samholdet og tilliten som er med på å minske sjansen for langvarige belastninger.

5.3 Organisasjonskultur

Stueland nevner også hvordan organisasjonskulturen var et hinder for å kunne snakke om det emosjonelle. Kulturen blant helikopterpilotene var «macho», som gjorde at stoltheten ble for stor til å faktisk tørre å si sine egentlige tanker og følelser. Vi kan sammenligne det Stueland sier med en typisk tøffhetskultur, hvor man skal være så tøff som mulig uten å vise noen svakheter. De var redde for å bli satt i bås, latterliggjort for sine problemer, og satte heller på en «maske» i stedet for å uttrykke sine egentlige følelser. Det samme gjelder utsagnet til Politiets beredskapstropp hvor en skulle være en «kriger» og ikke en «kjerring» som snakker om det emosjonelle. Det sier noe om hvor mye organisasjonskulturen påvirker hvordan en tenker og handler. Dette kan vi se i samsvar med Schein sin teori, hvor han forklarte hvordan artefaktene gjenspeiler hvordan kulturen er i en organisasjon. Dette innebærer blant annet hvordan folk omgås, opptrer, og ikke minst behandler hverandre. Er det for eksempel gitt at man skal være ydmyk og behandle andre med respekt, eller har organisasjonen en mer «macho» kultur med fokus på det operative slik som både Stueland og Politiets beredskapstropp viser til. På grunn av en organisasjonskultur som er preget av dette, møter ledere motstand i å danne en organisasjonskultur som godtar å snakke om personlige tanker og følelser. Dette fordi emosjoner, følelser og affekter ofte kommer i skyggen av tenking og handling, slik som jeg har vært inne på. Det ligger derfor et ekstra ansvar på lederen som sitter med denne kompetansen, å kunne forklare effekten av veiledningen da den både er ivaretagende og fremmer læring og utvikling.

Ettersom kulturen er ulik i forskjellige organisasjoner kan vi si at artefaktene kan påvirkes, og derfor brukes som et verktøy for lederen. Derfor er det viktig at lederen er bevisst på artefaktene i organisasjonskulturen, og hvordan en kan påvirke disse for å forme kulturen

deretter. Dersom lederen klarer å påvirke artefaktene på en positiv måte, kan det være mulig å legge til rette for personlig debrifing, samtidig som en oppnår en organisasjonskultur som er åpen for å snakke om det emosjonelle. Er den personlige debrifingen allerede innført i organisasjonen, kan det være viktig for lederen å se på de atferdsmessige artefaktene. Dette er fordi disse har en mer direkte påvirkning på selve gjennomføringen av veiledningen, da disse blant annet går ut på hvordan vi kommuniserer med hverandre, har seremonier og ulike tradisjoner. Med dette kan lederen implementere veiledning som en form for rutine etter hvert oppdrag eller andre krevende hendelser, både under skarpe oppdrag, men også trening. Som jeg allerede har vært inne på er dette spesielt viktig for en organisasjon som er i en kontinuerlig risiko for å møte stressfulle hendelser. Man vet aldri når en krise inntreffer, og det er derfor viktig å være forberedt og ha gode rutiner den dagen man virkelig trenger det.

En annen grunn til å innføre gode debrifingsrutiner er det individuelle aspektet. Det innebærer at det er ingen fasit på hva og hvor mye et menneske skal tåle. Det at hvert individ er forskjellig kan være med på å gjøre det vanskelig for en leder å se når hvert enkelt individ har behov for veiledning. Et individ kan være lite bevisst rundt egne følelser slik som Stueland, mens et annet individ kan ha høy emosjonell intelligens både ovenfor egne og andres følelser. Alle har individuelle behov og erfaringer. Derfor kan det være enklere for en leder å innføre gode rutiner slik at personeller aldri har et valg eller må begrunne hvorfor en trenger veiledning eller ikke.

Som Schein (2010) også forklarer går organisasjonskulturen ut på å integrere nye medlemmer av organisasjonen inn i kulturen ved å vise de den rette måten å tenke, oppfatte og føle i gitte situasjoner. Ved å vise de nye medlemmene at organisasjonen har en kultur som godtar å snakke om emosjoner, vil sannsynligheten være større for at de godtar og tar godt imot de gode debrifingsrutinene, da det er de nye medlemmene som skal tilpasse seg og ikke motsatt. I sitatet av kadetten før vintermarsjen kan vi se hvordan hun var åpen og tok både loggføringen og erfaringsdelingen godt imot. Hadde vi ikke hatt de gode rutinene for emosjonell debrifing, loggføring og erfaringsdeling på Luftkrigsskolen, ville ikke kadettene eller Stueland fått noe ut av eller sett verdien av veiledningen. Vi finner den samme integreringen av nye medlemmer på en skvadron, i en stab eller i et nytt lag. En eventuell utfordring som kan oppstå er dannelsen av en eller flere subkulturer innenfor den større kulturen. En subkultur kan avvike fra de observerbare artefaktene, underliggende grunnleggende antakelser og verdier. Det vil si at selv om det er lagt til rette for personlig veiledning i den større organisasjonskulturen, trenger det ikke å være enkelt for en leder i en

av subkulturene å legge til rette for veiledningen. Dette kan gå begge veier, og i enkelte tilfeller kan det være motsatt.

5.4 Transformasjonsledelse

Organisasjonskultur og kompetanse er grunnleggende faktorer for at en leder skal kunne bruke veiledning som et ledelsesverktøy, for igjen å kunne oppnå ivaretagelse, mestring og læring hos personellet sitt. Dersom lederen sitter med riktig kompetanse, og ser verdien og effekten av veiledningen er det større sannsynlighet for at lederen ønsker å innføre eller fremheve den personlige veiledningen i organisasjonskulturen. Noe som kan være utfordrende dersom subkulturer med motstridende artefakter og verdier oppstår, eller det faktum at personellet har individuelle behov. Uavhengig av dette vil det være viktig for lederen å kunne påvirke organisasjonskulturen for å skape åpenhet rundt veiledning, og det å snakke om følelser. Som vist i teorien, går transformasjonsledelse ut på å transformere og forme en organisasjon, og få sine underordnede til å nå sitt fulle potensiale. Ved å benytte seg av transformasjonsledelse vil det være mulig å kunne påvirke og forandre organisasjonskulturen i den retningen lederen ønsker. Det vil si, gjennom inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell støtte kan lederen påvirke og danne en organisasjonskultur som er åpen for og ser verdien av veiledningen. Dette kan innebære å minimere den «macho» holdningen og tøffhetskulturen, og heller fremme viktigheten av å være åpen om det emosjonelle aspektet. Nettopp for å skape en kultur hvor en ikke er redd for å bli satt i bås eller latterliggjort, og heller blir sett opp til dersom en tør å være åpen og snakke om følelser.

På samme måte som at veiledning går ut på å skape mestring og det å oppnå sitt fulle potensiale, går transformasjonsledelse ut på det samme. Vi kan derfor se likhetstrekk mellom disse, og kan heller stille spørsmål til hva som egentlig er forskjellen mellom dem. Både transformasjonsledelse og veiledning går ut på å kommunisere med de rundt seg, og ta vare på personellet. Gjennom transformasjonsledelse ønsker man som sagt å motivere til innsats, personlig vekst og utvikling, vise og skape integritet knyttet opp til organisasjonens verdier, og veilede og støtte for å oppnå dens fulle potensiale. Alle disse punktene kan vi se i samsvar med hensikten med veiledning. Ettersom underpunktene er like under både transformasjonsledelse og veiledning, kan en stille spørsmål til om det faktisk går under

ledelse eller om det er veiledning. Dersom man har en lederstil lik som transformasjonsledelse kan man kanskje allerede si at man benytter seg av veiledning.

5.5 Hamsterhjulet

Et mye brukt uttrykk i Luftforsvaret er det såkalte «Hamsterhjulet». Det går ut på at man har mye å gjøre i hverdagen, og det brukes som en metafor for å illustrere at hjulet aldri slutter å spinne, og at man derfor er i en evigvarende syklus. I en slik hverdag ser man seg nødt til å gjøre prioriteringer for hva en bruker tiden på og ikke. Hvis du ser på hamsterhjulet i sammenheng med transformasjonsledelse og veiledning som begge er tidkrevende verktøy, kan det være vanskelig å få all aktivitet til å gå opp. Som jeg allerede har sett på er dette fordi det finnes ingen snarveier til å bygge relasjoner og tillit, som vi er avhengige av for å kunne drive med personlig veiledning for å få en velfungerende organisasjon. Dette understreker viktigheten av at en leder har kompetanse innenfor fagfeltet og ser verdien av å gjennomføre veiledning, for å kunne prioritere og legge til rette for at veiledningen blir gjennomført. Dersom den hektiske hverdagen består av å utføre et operativt oppdrag, øvelser og andre viktige aktiviteter ser man tilfeller av at man prioriterer det en må gjennomføre og har tid til, og nedprioriterer alt annet. Desto viktigere er det at lederen prioriterer og setter av tid til veiledning, både for å forhindre utbrenthet og fokusere på det emosjonelle som alltid er en underliggende faktor.

En mulig løsning på dette kan være å gi nødvendig kurs og opplæring til en person i hvert team, eller andre underordnede eller ansatte. Dette vil øke forståelsen, men også gi lederen et større handlingsrom og oppnår muligheten til å delegerer oppgaven og ansvaret videre. Dette er spesielt viktig dersom det kun er øverste leder som sitter med denne kompetansen og vedkommende er syk, bortreist, eller som i enkelte tilfeller; jobber fra en annen plass enn det sine ansatte gjør. Det ligger som nevnt et ekstra ansvar på lederne da de skal ha overskudd til å både ta vare på seg selv i tillegg til alle andre. Dersom lederen velger å gi kompetansen om veiledning til flere ansatte vil ansvaret for å ta vare på hverandre og gjennomføre veiledningen ligge på flere, og ikke bare en. Med andre ord kan det være større sannsynlighet for at ting blir oppdaget, og at veiledningssamtalene faktisk blir prioritert og gjennomført.

5.6 Nullstilling

Ved å se på sitatene som er trukket frem i resultatdelen kan vi se hvordan følelsene våre påvirker oss, uavhengig om vi er bevisst de eller ikke. Både motivasjon og følelser kommer til uttrykk gjennom kroppslige reaksjoner, og i ulike læringssituasjoner (Boge, Markhus, Moe & Ødegaard, 2009, s. 38). «Kunnskap om og forståelse av den innsikt kroppen har, kan bidra til at vi forstår egne og andres måter å reagere og handle på. Vi møter verden med kroppen. Følelser som lyst, glede og tristhet har noe å si for vår innstilling til oss selv, til andre og til læring» (Boge, et al., 2009, s. 38). Med andre ord vil det si at dersom en kollega eller undergitt føler seg trist og nedfor vil det påvirke dens innstilling og evne til å være åpen for læring. Eller dersom en hadde en negativ opplevelse sist en møtte på en krevende hendelse eller utfordring kan dette ha en negativ innvirkning på hvordan en imøtekommer neste utfordring. På den andre siden, dersom en klarer å forstå egne følelser, kan det føre til en får en høyere emosjonell intelligens og kan derfor lettere forstå andres tanker og følelser.

For å kunne oppnå denne forståelsen av egne og andres følelser har jeg i resultatdelen sett på hvordan en kan benytte seg av og effekten av personlig veiledning, loggføring og erfaringslæring. Alle de ulike metodene har til hensikt å få veisøker til å reflektere, se på det en eventuelt har opplevd, og trekke frem følelser for å kunne nullstille seg og lære av det en har opplevd. For å høre og se hva andre følte under samme hendelse eller tidsperiode er erfaringslæring og gruppeveiledning sentrale metoder. Dette fordi en nettopp får høre hva andre har sett, tenkt, følt og lært under samme situasjon. Dersom en i teamet til Stueland ble tolket som irritabel eller sint, og fikk forklart i erfaringslæringen at når han oppleves som irritabel eller sint så er det på grunn av at han føler seg meningsløs og motløs. Da ville resten av teamet få en bedre forståelse av denne personen i senere anledninger, samtidig som at de blir mer oppmerksomme på at det ofte ligger mer bak de følelsene som kommer til uttrykk. I tillegg til dette vil også vedkommende som følte seg meningsløs og motløs se og forstå hvordan en oppleves av andre når disse følelsene kommer til uttrykk. Med andre ord, øke selvinnsikten.

Uavhengig av om vi er bevisst følelsene våre eller ikke, er de til stede. Følelsene våre er til stede når vi skal lære, eller lokalitetene der læringen skal finne sted. Har vi tiltro til oss selv og omgivelsene kan dette føre til motivasjon og styrke lysten til læring, mens det motsatte kan være et hinder for læring. Det vil si, har man mestringsfølelse og et godt forhold til veilederen og lokaliteten hvor veiledningen sist tok sted, vil man ta med seg motivasjon og lysten til å lære under neste veiledningstime. Hadde veisøker en negativ opplevelse sist veiledningstime,

eller har negative følelser knyttet til lokalitetene eller veilederen selv, vil det påvirke veisøkers åpenhet for læring. Som kadetten i resultatdelen skrev; «jeg tror at på befalsskolen ble jeg brutt ned uten å bli tilstrekkelig bygget opp igjen». Dette kan vi tolke som at hun hadde negative følelser rundt skimarsjen eller omstendighetene hun befant seg i, på grunn av tidligere erfaringer fra befalsskolen.

Hvordan følelsene våre påvirker oss kan vi også se i samsvar med det Stueland følte på etter en lengre periode med flere stressende og krevende hendelser hvor han ikke opplevde mestring. Han fikk som nevnt ikke kontroll på eller normalisert det han følte og opplevde, som resulterte i etterreaksjoner. Selv om han ikke visste hva han hadde behov for eller så selv hva han egentlig gikk gjennom, ble han påvirket av sine egne følelser. Da han møtte nye utfordringer og oppdrag tok han med seg alle følelsene fra alt han hadde opplevd tidligere. Følelsene hans kan med andre ord ha påvirket hvordan han møtte de nye utfordringene, og hvordan han hadde det i helhet på jobb. Som han selv nevnte kom han til et punkt hvor han ikke lengre ønsket å fly, og han ble til slutt også sykemeldt. Dette viser hvor mye det å ikke føle på mestring, og samtidig føle på negative følelser knyttet opp mot hendelser, steder, personer og lignende, gjør med oss. Det er derfor enkelt å si at dette kunne vært unngått dersom Stueland hadde fått den støtten, omsorgen og følelsesmessige ventileringen som han hadde behov for. Dersom en klarer å nullstille seg fra det en har opplevd og følt på, vil man ta med seg et klarere og kanskje mer motivert sinn inn i det neste oppdraget.

Derfor har læringsmiljøet mye å si under veiledning. Vi kan også på grunn av dette si at sosiale og kulturelle forhold bidrar til hvordan følelser kommer til uttrykk. Dersom organisasjonskulturen tilsier at det er lite rom for å snakke om følelser vil dette naturligvis påvirke hvor åpen den enkelte er for å snakke om det emosjonelle.

6.0 AVSLUTNING

Personellet som arbeider i operative organisasjoner som Luftforsvaret har en konstant risiko for å bli utsatt for stressende eller belastende hendelser. På grunn av dette har emosjonell debrifing blitt innført som psykologisk førstehjelp for å kunne ivareta personellet, og deres operative evne. Dette fordi «vi møter verden med kroppen. Følelser som lyst, glede og tristhet har noe å si for vår innstilling til oss selv, til andre og til læring» (Boge, et al., 2009, s. 38). Det vil si, følelsene våre henger sammen med hvordan vi oppfører oss og tenker, og påvirker oss i en større grad enn det vi kanskje tror og opplever selv. Å legge til rette for personlig og emosjonell veiledning er lederens ansvar, og det er derfor viktig at lederen selv har kompetansen, og ser effekten av veiledningen. Lederen kan bruke organisasjonskulturen som et styringsverktøy, ved å blant annet påvirke de observerbare artefaktene i organisasjonen. Transformasjonsledelse er en lederstil hvor lederen transformerer og påvirker organisasjonskulturen i den retningen en ønsker gjennom å skape inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell støtte. Dette for å skape en kultur med de artefaktene som gjør det mulig å både legge til rette for, og benytte seg av personlig veiledning på en læringsrik måte. Dersom organisasjonskulturen er lagt til rette og åpen for det kan effekten av veiledningen være stor, noe vi ser i noen av situasjonene i analysen og resultatet. **«Dette kan være en av de viktigste intrapsyriske komponentene hos krigere og militære ledere.»** (Gravråkmø, 2005, s. 190-191). Dette kan vi se gjennom at motivasjon, trivsel og entusiasmen blir forsterket, i tillegg til å minske risikoen for etterreaksjoner og sykemeldinger. Skriveprosessen den ene kadetten opplevde fikk henne til å koble følelsene sine opp mot tidligere hendelser for å kunne godta de og gå videre. I eksemplet til Stueland derimot, opplevde han å få etterreaksjoner som førte til problemer med å utføre og lysten til å jobbe videre. Ved å sammenligne disse og de andre eksemplene, og knytte de opp mot teorien kan vi tydelig se at personlig og emosjonell veiledning fører til mestring, læring og ivaretagelse. Og det er akkurat dette som er essensen og effekten av å bruke veiledning, som vi som ledere bør ta med oss videre.

Hensikten med veiledningen er å styrke mestringskompetansen, og skape trygge læringsprosesser for å ivareta akutt stress og det følelsesmessige aspektet under krevende forhold. Med andre ord, det vi ønsker å oppnå er å mobilisere omsorg, støtte og opprette en fellesskapsfølelse. Dette er for å skape bevisstgjøring og læring av egne reaksjoner i møte med situasjoner som kan oppleves som vanskelig eller stressende. Stueland understreker at «det viktigste er ikke alltid å komme til bunns i det emosjonelle, men rett og slett å begynne

en samtale om emnet og få vedkommende til å se eventuelle følelser og tankers om ligger under, og som kan gi grobunn for reaksjoner i ettertid.» (Stueland, 2007, s. 136). Det er derfor viktig at en leder er klar over hvordan han eller hun skal ivareta personellet sitt dersom en vanskelig situasjon eller stressende hverdag inntreffer. Læringen man kan oppnå av personlig og emosjonell veiledning innebærer å lære å se andres perspektiver, bli kjent med seg selv og egne tanker og følelser. Dersom en leder klarer å skape en organisasjonskultur som er åpen for bruk av gode veiledningsrutiner, gjør dette en leder i stand til å ivareta eget personell og skape læring i både hverdagslige og vanskelige situasjoner.

7.0 LITTERATURLISTE

- Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur*. Bangmidelfart.
[Organisasjonskultur-Henning-Bang.pdf \(bangmidelfart.no\)](#)
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. Utg.). Universitetsforlaget.
- Bass, B. M & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2. utg.). Psychology Press.
- Boge, M., Markhus, G., Moe, R. & Ødegaard, E. E. (2009). *Læring gjennom veiledning* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Bruheim, J. M. (2014). Veiledning som begrep og fenomen. I P. Lauvås & F. Handal (Red.), *Veiledning og praktisk yrkesteori*. (3. utg., s. 41-80). Cappelen Damm.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis*. London: Routledge.
- Firing, K. (2007). Kulturpåvirkning og lederatferd. I R. Karlsdottir (Red.), *Læring, kommunikasjon og ledelse i organisasjoner*. Tapir akademisk forlag.
- Firing, K. (2017). *Praksis i profesjonsutdanning; å gjøre eller å lære? Hvordan loggføring kan gjøre en forskjell*. FoU i praksis.
- Gravråkmo, A. (2005). «Lederutvikling med vekt på selvledelse og egenutvikling». I Moldjord, C., Norvdik, Hm & Gravråkmo, A. (Red.), *Militær ledelse og de menneskelige faktorene*. Tapir akademisk forlag.
- Handal, G. & Lauvås, P. (2014). *Veiledning og praktisk yrkesteori*. Cappelen Damm Akademisk.
- Henriksen, R. & Skjevdal, R. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Luftforsvarsstaben.
- Jacobsen, D. I. (2021). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). CAPPELEN DAMM.
- Killen, K. (2007). *Profesjonell utvikling og faglig veiledning*. Gyldendal Akademisk.
- Li, J. Z. (2019). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (1. utg., s. 11-39). Gyldendal.
- Moldjord, C., Arntzen, A., Firing, K., Solberg, O. A. & Laberg, J. C. (2007). *Liv og lære i operative miljøer: «Tøffe menn gråter!»*. Fagbokforlaget.
- Moldjord, C. & Fredriksen, P. (2017) Debriefing – strategisk læringsverktøy i operative organisasjoner. I T. Heier (Red.), *Kompetanseforvaltning i Forsvaret* (1. utg.). Fagbokforlaget.

- NTNU. (u.å.). *Organisasjonskultur – for ledere*. NTNU.
[Organisasjonskultur - for ledere - Kunnskapsbasen - NTNU](#)
- Olsen, O. K., Johnsen, B. H. & Eid, J. (2022). *Operativ psykologi: Personellomsorg og ivaretagelse*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Pettersen, R. (2008). *Oppgaveskrivingens ABC – Veileder og førstehjelp for høyskolestudenter*. Universitetsforlaget.
- Sagberg, I. (2020, 29. juli). *Edgard Schein*. Store norske leksikon.
[Edgar Schein – Store norske leksikon \(snl.no\)](#).
- Sagberg, I. (2022, 17. januar). *Ledelse*. Store norske leksikon.
[ledelse – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)
- Schein, E. (2010). *ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP* (4. Utg.). Jossey-Bass.
- Stueland, E. (2007). «Tøffe piloter gråter ikke?». I Moldjord, C., Arntzen, A., Firing, K., Solberg, O. A. & Laberg, J. C. (Red.), *Liv og lære i operative miljøer: «Tøffe menn gråter!»*. Fagbokforlaget.
- Stålsett, U. (2009). *Veiledning i en lærende organisasjon*. Fagbokforlaget.
- Tveiten, S. (2019). *Veiledning – mer enn ord...* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Vygotsky, L. S. (2001). *Tenkning og tale*. Gyldendal Norsk Forlag.