



FORSVARET
Forsvarets høgskole

**Hva påvirker den operative ytelsen til ledere i
internasjonale operasjoner?**

Dag Vetle Hefre

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
vår 2024

Forord

Denne masteroppgaven avslutter et langt studium ved Forsvarets høgskole – to år på overtid. Det har virkelig vært en følelsesmessig berg- og dalbane, men jeg er stolt og glad over nå endelig å være i mål. Studiens tema er militær ledelse, noe som fanget min interesse da jeg selv startet min karriere i Forsvaret. Tjenesten som offiser i Luftforsvaret har gitt meg innsiktsfulle perspektiver innenfor fagfeltet, og gitt meg mulighet til å utforske egne sider ved militær ledelse. Jeg er ydmyk og takknemlig for at Luftforsvaret har gitt meg mulighet gjennom dette studiet til ytterligere å utforske fagfeltets kompleksitet og interessante perspektiver som har bidratt til økt kunnskap og forståelse for den militære profesjon.

Arbeidet med denne studien har hatt som formål å utforske hvilke faktorer som påvirket ytelsen til lederne i NORTAD II, og har utvilsomt bidratt til egen utvikling som student, leder og medarbeider. Jeg håper oppgaven kan være til inspirasjon for andre som ønsker å studere militært lederskap, enten det utøves her hjemme eller i tjeneste ute.

Når jeg nå runder av tilværelsen som student er det mange å takke. Jeg vil først og fremst rette en stor takk til mine sjefer ved Maritim Helikopterving og Stasjonsgruppe Gardermoen for å ha gitt meg fleksibilitet og oppmuntrende støtte i arbeidet med oppgaven. Videre vil jeg takke bibliotekene ved Forsvarets Høgskole, Målselv og Ullensaker for kyndig litteraturveiledning. Takk til familie og venner som har heiet på meg og fulgt meg gjennom hele skriveprosessen. Dere har gjort en forskjell.

En stor takk må rettes til min enestående veileder, Rino Bandlitz Johansen som har stått fjellstøtt ved min side gjennom flere utsettelse og utfordringer underveis, og gitt meg nyttige vink og råd i arbeidet med studien. Takk også til min gode kollega og medstudent Beate Follo, som har tatt seg tid til å korrekturlese oppgaven og vært en viktig moralsk støttespiller gjennom hele studieløpet.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til respondentene. Denne studien hadde ikke blitt realisert uten dere.

Dag Vetle Hefre

Gardermoen, 14. mai 2024

Sammendrag

Temaet for denne studien er militær ledelse og operativ ytelse. Studien har til hensikt å undersøke hvilke faktorer som påvirker operativ ytelse hos militære ledere i det norske transportflybidraget Norwegian Tactical Airlift Detachment II (NORTAD II). Problemstillingen er som følger: Hvilke faktorer påvirker operativ ytelse hos lederne i NORTAD II? Problemstillingen undersøkes gjennom to temaer som har til hensikt å belyse hvilke faktorer som påvirker operativ ytelse hos avdelingslederne i NORTAD II og styrkesjefens betydning for operativ ytelse hos disse undergitte lederne.

Denne studien bygger i hovedsak på litteratur fra fagområdene militær ledelse og arbeids og organisasjonspsykologien, med utvalgte perspektiver innenfor operativ psykologi og atferdspsykologien. Sentrale teoretiske begreper fra denne studien er motivasjon, arbeidsmiljø, forventninger og profesjonsidentitet.

Problemstillingen og temaene utforskes ved bruk av casesdesign i en kvalitativ tversnittundersøkelse. Individuelle dybdeintervju med fem avdelingsledere i NORTAD II, danner det empiriske datagrunnlaget i studien. Behandlingen av data ble gjort manuelt gjennom en fenomenologisk analyseprosess.

Resultatene fra studien viser at avdelingslederne peker på motivasjon, arbeidsarenaen, hjemmearenaen, forventninger og profesjonsidentitet som hovedfaktorer for ytelse. Innenfor motivasjon trekker lederne frem tilhørighet, kompetanse og tilbakemeldinger, mens på arbeidsarenaen pekes det på sosiale relasjoner og ytre miljømessige belastninger som betydningsfulle faktorer for ytelsen. Forventninger og profesjonsidentitet uttrykt langs dimensjonene idealisme og profesjonalisme er også forhold som later til å påvirke motivasjon og ytelse i positiv retning.

Lederne beskriver styrkesjefens atferd som både oppgave- og relasjonsorientert, men med vekt på et mer relasjonsorientert atferdsmønster. Det vises imidlertid ikke et entydig bilde av sjefens påvirkning på lederne. Hos de fleste av dem har styrkesjefens atferd og personlighetstrekk positiv innflytelse på motivasjon og ytelse, mens for andre har styrkesjef mindre betydning. Studien viser i så måte at en rekke faktorer, sammen eller hver for seg, har positiv innvirkning på ytelsen, men antyder også at styrkesjef har noe mindre innflytelse på jobbprestasjon overfor noen ledere i detasjementet enn andre faktorer i studien.

Summary

The theme for this study is military leadership and operative performance. The study intends to research which factors that affected the operative performance of the military leadership during the Norwegian air lift contribution “Norwegian Tactical Airlift Detachment II” (NORTAD II). The study thesis reads *Which factors affected operative performance for the leaders during NORTAD II?* The research will be conducted through the examination of two topics: Factors that affect the operative leadership of the different department commanders of NORTAD II and how the management from the detachment commander affected his subordinate department officers.

The theoretical literature foundation of this study is primarily built on the topics of military leadership, work psychology, organizational psychology and specific subjects within operative psychology and behavioral psychology.

The thesis and the topics of the study will be researched through the use of a case design in a qualitative cross section examination. Individual depth interviews of five department commanders of NORTAD II will form the empirical data basis for the study. The analysis of the data has been done manually through a phenomenological analytical process.

The results of the study points at motivation, working environment, family environment, expectation and professional identity as decisive factors for the operative performance of the department commanders. Within the motivational aspect, the commanders emphasize the sense of belonging, competence and feedback. In the working environment, it gets pointed to social relations and exterior environmental load as significant factors for the operative performance. Expectation and professional identity, expressed along the dimensions of idealism and professionalism, are relations which also seems to affect motivation and performance in a positive direction.

The commanders describe their detachment commander’s behavior as both task oriented and relation oriented. However, the study does not indicate a unilateral image of how the detachment commander has affected and influenced his subordinates. For most of the department commanders, the detachment commander had a positive influence on their motivation and performance. For some of them, the detachment commander was of lesser importance. In that sense, the study shows that a number of factors, has positively influenced the performance of the department commanders, but it also suggests that the detachment commander did have less influence on the performance of some of the department commanders when compared with other factors in the study.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 AKTUALISERING	1
1.3 PROBLEMSTILLING	2
1.4 AVGRENSNINGER	3
1.5 DEFINISJONER	3
1.6 INTERNASJONALE OPERASJONER SOM KONTEKSTUELL RAMME	3
1.6.1 Bakgrunn for opprettelsen av MINUSMA	3
1.6.2 Det norske transportflybidraget NORTAD	4
1.7 STUDIENS DISPOSISJON	4
1.8 TIDLIGERE FORSKNING	4
2 Metode	5
2.1 STUDIENS METODISKE GRUNNLAG	5
2.2 GANGEN I UNDERSØKELSESPROSESSEN	6
Fase 1: Utvikling av problemstilling	6
Fase 2: Valg av forskningsdesign	6
Fase 3: Valg av type informasjon	7
Fase 4 og 5: Innsamling av data og utvalg av enheter	7
Fase 6: Analyse av data	9
Fase 7: Metodisk kvalitet	11
3 Teoretisk rammeverk	16
3.1 MILITÆR LEDELSE	16
3.1.1 Lederatferd	20
3.2 OPERATIV YTELSE	22
3.2.1 Situasjonsperspektivet	24
3.2.2 Det individuelle perspektivet	26
4 Resultater	30
4.1 RESPONDENTENES FORSTÅELSE AV BEGREPET YTELSE	32
4.2 FAKTORER SOM PÅVIRKET LEDERNES YTELSE I NORTAD II	34
4.2.1 Motivasjon	34
4.2.2 Arbeidsmiljøet	38
4.2.3 Forventninger	40
4.2.4 Profesjonsidentitet	41
4.3 STYRKESJEFENS BETYDNING FOR LEDERNES YTELSE	42
4.3.1 Styrkesjefens lederatferd og dens innvirkning på ytelse	42
4.4 OPPSUMMERING AV RESULTATER	47
5 Drøfting	47
5.1 FAKTORER SOM PÅVIRKET LEDERNES YTELSE I NORTAD II	48
5.1.1 Motivasjon	48
5.1.2 Arbeidsmiljøet	50
5.1.3 Forventninger	53
5.1.4 Profesjonsidentitet	54
5.2 STYRKESJEFENS BETYDNING FOR LEDERNES YTELSE	55
6 Konklusjon	58
Litteraturliste	62
Vedlegg A: Informasjonsskriv til respondenter	64
Vedlegg B: Informasjonsskriv til tredjeperson	67
Vedlegg C: Intervjuguide	70

Vedlegg D1: Vurdering av behandling av personopplysninger – SIKT (opprinnelig)	74
Vedlegg D2: Vurdering av behandling av personopplysninger – SIKT (endring 1)..	76
Vedlegg D3: Vurdering av behandling av personopplysninger – SIKT (endring 2)..	77
Vedlegg D4: Vurdering av behandling av personopplysninger – SIKT (endring 3)..	78
Vedlegg E: Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemnd	79

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Tema for denne studien er militær ledelse og operativ ytelse. Studien har til hensikt å undersøke hvilke faktorer som påvirker operativ ytelse hos militære ledere i det norske transportflybidraget Norwegian Tactical Airlift Detachment II (NORTAD II) i FNs fredsbevarende operasjon i Mali.

Det at ledelse fyller en viktig funksjon i den militære organisasjonen oppleves for de fleste intuitivt og åpenbart. «Historiske studier slår fast at ledelse har vært, og vil fortsette å være, *bærebjelken i den militære organisasjonen*» (Johansen et al., 2019, s. 17). Dette fordi ledelse utgjør en sentral brikke i så vel tenkning og utvikling som utøvelse av kommando og kontroll i den militære organisasjonen og sjefens uinnskrenkede ansvar i alt enheten gjør eller feiler i å gjøre (Ben-Shalom et al. (2011) referert i Johansen et al., 2019). Studiene til Janowitz og Shils (1948) (Janowitz & Shils (1948) referert i Johansen et al., 2019) i etterkant av andre verdenskrig peker også på *kvaliteten i lederskap som en av de viktigste faktorene for soldaters funksjonalitet i krig*. En militær leder har et betydelig ansvar for underlagt personell og *personellets evne til å yte i tidvis krevende og uoversiktlige omgivelser*.

1.2 Aktualisering

Lederskap har fascinert meg så lenge jeg kan huske. Helt fra vi dannet allianser i skolegården til jeg som ung befalsskoleelev ble vitne til total lederkollaps da laget mitt gikk seg vill under en øvelse. Siden den gang har jeg observert og opplevd både inspirerende, men dessverre også destruktiv lederatferd i Forsvaret. I de senere år har jeg selv fått erfare lederskapets realiteter som nestkommanderende i en vedlikeholdskvadron, og nå senest som skvadronssjef. Den militære profesjon møter til tider situasjoner som kan karakteriseres som 'varme'. Eksempel på dette er stridssituasjoner. Dette står i kontrast til den delen av Forsvaret som omtales som 'kald'. Denne delen omhandler byråkratiet og støttetjenestene, som blant annet kontorarbeid og kostnads- og kvalitetskontroll (Soeters et al. (2006), referert i Johansen et al., 2019). Til tross for at jeg aldri har erfart reelle stridssituasjoner, har jeg likevel erfaring fra den 'varme' delen av organisasjonen. Senest som teknisk sjef i NORTAD II i Mali i 2019 – en erfaring som ga inspirasjon til å få større innblikk i hvordan militær ledelse påvirker operativ ytelse.

Denne studien har til hensikt å tilføre kunnskap om militær ledelse og operativ ytelse i Internasjonale operasjoner. Formålet er å utforske hvilke faktorer som påvirker operativ ytelse hos lederne,

herunder betydningen styrkesjef har hatt for ytelsen hos de samme lederne i NORTAD II.

Styrkesjefens rolle og påvirkning på underordnede står i sentrum for studien, som vil kunne bidra til økt forståelse og bevisstgjøring rundt hvilke faktorer som påvirker ytelsen til ledere i internasjonale operasjoner.

1.3 Problemstilling

Problemstillingen springer ut fra min interesse for lederskap. Etter deltagelse i det norske styrkebidraget NORTAD II, ønsker jeg å undersøke hva som påvirker ytelsen til ledere i en internasjonal operasjon, og i hvilken grad styrkesjef hadde betydning for disse ledernes prestasjoner.

Problemstillingen er som følger:

Hvilke faktorer påvirker operativ ytelse hos lederne i NORTAD II?

Problemstillingen er delt inn i to tema som behandles hver for seg. Først vil jeg undersøke bredt og eksplorativt hvilke faktorer som påvirker den operative ytelsen til lederne i detasjementet. Deretter vil jeg undersøke i hvor stor grad styrkesjefens ledelse påvirker den operative ytelsen hos de samme lederne. Temaene som undersøkes er derfor:

1. *Faktorer som påvirker operativ ytelse hos avdelingslederne i NORTAD II*
2. *Styrkesjefens betydning for operativ ytelse hos disse lederne*

Det første temaet vil ha en åpen og eksplorativ tilnærming der jeg ønsker å undersøke hva som påvirker ytelsen til militære ledere i en internasjonal operasjon – en situasjon som ofte er kjennetegnet ved usikkerhet, fare og en tilværelse fysisk isolert fra venner og familie hjemme. Tema to tar sikte på å belyse i hvor stor grad detasjementets styrkesjef har innflytelse på undergitte ledere. Formålet er å undersøke hvorvidt styrkesjef faktisk påvirker ytelsen hos sine undergitte eller om det er andre faktorer som har større forklaringskraft på operativ yteevne. Temaene vil sammen danne grunnlag for å vurdere hva som påvirker operativ ytelse hos lederne i NORTAD II.

Studien har med hensikt undersøkt relasjonen mellom styrkesjef og undergitte ledere. Det er få studier som utforsker forholdet mellom sjef og undergitt leder, og hvilken betydning styrkesjef har på lederens motivasjon og atferd. Dette er særlig relevant i utenlandstjeneste fordi styrkesjef utøver kommando og kontroll over styrken, og har formell rett eller autoritet til å lede egen organisasjon.

Sjefen får dermed stor påvirkningskraft overfor sine undergitte ledere (Forsvaret, 2020). I så måte er denne studien interessant, fordi den synliggjør aspekter ved kommandoklimaet i NORTAD II.

1.4 Avgrensninger

Tema for denne studien er militær ledelse og operativ ytelse. Dette skaper en naturlig avgrensning mot generell ledelse som er et omfattende fagfelt bestående av en rekke teoretiske perspektiver og begreper. I tillegg er studiens problemstilling fokusert mot operativ ytelse, som knytter seg til en militær kontekst i en utenlandsoperasjon.

Studien undersøker hvilke faktorer som påvirker operativ ytelse hos avdelingsledere i NORTAD II, fremfor å undersøke alle ledere i hele kontingenten eller gjøre en komparativ studie av flere kontingenter.

1.5 Definisjoner

Detasjement: En mindre militærstyrke som er en del av en større enhet som opererer adskilt fra hovedstyrken for å løse et bestemt oppdrag. (Store norske leksikon, 2022).

Avdeling: I denne studien benyttes begrepet for å omtale en liten organisatorisk enhet i NORTAD II.

Ytelse: Oppgaveutførelse som innebærer at en medarbeider bruker sin kompetanse til å gjøre aktiviteter som har en direkte relasjon til organisasjonens kjerneformål og kompetanseområde. (Sonntag & Frese, 2005, s. 6).

1.6 Internasjonale operasjoner som kontekstuell ramme

Dette kapitlet redegjør for Forsvarets rolle i den fredsbevarende FN-operasjonen Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali (MINUSMA) i den hensikt å skape forståelse for den kontekstuelle rammen for studiens problemstilling.

Forsvaret er statens fremste virkemiddel for å ivareta Norges sikkerhet mot eksterne trusler, og norsk sikkerhets- og forsvarspolitik er innrettet for å bidra til stabilitet og unngå væpnet konflikt. Dette innebærer også deltakelse i internasjonale fredsoperasjoner, som for eksempel preventive stabiliseringsoperasjoner, tradisjonelle fredsbevarende og fredsopprettende operasjoner (Prop. 14 S (2020-2021), s. 26).

1.6.1 Bakgrunn for opprettelsen av MINUSMA

I april 2013 vedtok FNs sikkerhetsråd å sende en fredsbevarende styrke til Mali under navnet MINUSMA. MINUSMAs mandat var å støtte den politiske prosessen rundt fredsavtalen som ble

forhandlet frem mellom separatistgruppen og myndighetene i juni 2013, bidra til stabilitet og sikkerhet, beskytte sivile, støtte humanitær bistand og organisere retur av internt fordrevne og maliske flykninger i nabolandene. MINUSMA overtok ansvaret for sikkerheten i landet fra den afrikanske regionale styrken 1. juli 2013 (Forente nasjoner, 2023).

1.6.2 Det norske transportflybidraget NORTAD

Det norske bidraget bestod av et C-130J Hercules transportfly med besetning, ledelse og operativ støtte fra Luftforsvaret. Det norske lufttransportbidraget har først og fremst bidratt med frakt av mat, medisiner og personell til de risikoutsatte delene av Nord-Mali. Landet har lite utbygd infrastruktur og landtransport kan ta flere uker med høy risiko for væpnede angrep (Forsvaret, 2021; NORAD, 2017). Transportflyet har dermed vært en viktig kapasitet for MINUSMA.

Transportflybidraget i Mali ble av regjeringen besluttet videreført i 2019 og i 2020-21, da som henholdsvis NORTAD II og NORTAD III (Forsvarsdepartementet, 2019). NORTAD II var i Mali fra mai til november 2019, og besto av to rotasjoner. Første rotasjon avsluttet sitt oppdrag i august samme år, og det er denne rotasjonen som undersøkes i denne studien. I det videre vil jeg omtale denne rotasjon som 'NORTAD II' eller 'detasjementet'. Totalt utgjorde detasjementet rundt 60 kvinner og menn fra ulike miljøer i Luftforsvaret (Forsvaret, 2021). Dette skapte et luftforsvar i miniatyr der ulike kulturer, verdier og praksiser smeltet sammen til et unikt miljø.

1.7 Studiens disposisjon

Denne delen har til hensikt å gi en oversikt over studiens videre oppbygning. I neste del vil det redegjøres for tidligere forskning innenfor temaet militær ledelse. Deretter vil studiens metodiske grunnlag presenteres. I påfølgende kapittel vil det redegjøres for teoretiske perspektiver og sentrale faktorer innenfor militær ledelse og ytelse, og hva som påvirker ytelsen i en operativ kontekst, før jeg presenterer resultatene fra undersøkelsen. Resultatene vil så drøftes opp mot utvalgt teori i et eget kapittel. Avslutningsvis presenteres studiens konklusjon, som også inneholder praktiske implikasjoner, anbefaling til videre forskning og styrker og svakheter ved studien.

1.8 Tidligere forskning

Til tross for at 'militær ledelse' har vært diskutert i flere tiår, er det sparsomt med empiriske analyser av ledelse i Forsvaret (Johansen et al., 2019). Selv om det i dag eksisterer et mangfold av generell ledelseslitteratur, og begrepet har vært gjenstand for utstrakt forskning og formidling gjennom flere tiår, er det vanskelig å se en tilsvarende utvikling innenfor militært lederskap (Johansen et al., 2019). I mindre land som Norge er tilfanget av nasjonalt utviklet militærfaglig ledelseslitteratur i form av

lærebøker, doktriner og forskningsartikler ytterligere begrenset. Noe av forklaringen på dette kan ifølge Johansen et al. (2019) tilskrives en begrenset mulighet til å ha et nasjonalt sterkt forskningsmiljø innenfor et såpass bredt og allment fagområde som ledelse. En annen forklaring kan ligge i de fragmenterte og distribuerte fagmiljøene som primært har vært tilknyttet krigsskolene (Johansen et al., 2019).

Høiback (2019) går imidlertid lenger i sine analyser av militær ledelsesforskning og hevder at forskningen hemmes av tre konkrete kognitive utfordringer:

For det første at vitenskap og virkelighet er to forskjellige ting, som berører hverandre på ulike og ofte uklare måter. For det andre om avstanden mellom teori og praksis generelt kan bli for stor er den, ifølge Høiback enda større i ledelsesforskningen. Den tredje utfordringen dreier seg om å forske på ledelse i strid. Her fremhever Høiback at militær ledelsesforskning ikke anstrenger seg tilstrekkelig for å komme så nær krigens virkelighet som mulig. Dette innebærer å studere krigen slik den oppleves av dem som faktisk gjennomfører den (Høiback (2019) i Johansen et al., 2019).

Det kan utfra disse problembeskrivelsene virke som om militær ledelsesforskning har hatt begrensede vilkår i Norge.

De anerkjente amerikanske lederskapsforskerne Gary A. Yukl og David D. Van Fleet (1986) retter også et kritisk søkelys mot lederskapsforskningen, og hevder at fagfeltet sårt trenger tilførsel av flere empiriske studier fra 'krigens virkelighet', for på den måten å bringe militær ledelsesforskning videre (Van Fleet & Yukl, 1986). Denne studien kan i så måte være et etterlengtet bidrag. Det er avdekket få norske masteroppgaver som utforsker militær ledelse i internasjonale operasjoner. Betydningen av militær ledelse i fredsbevarende operasjoner har derfor vist seg å være et område med stort potensial for utforskning.

2 Metode

2.1 Studiens metodiske grunnlag

I denne studien undersøker jeg i hvor stor grad militær ledelse har hatt betydning for operativ ytelse i NORTAD II. Dette kapittelet har til hensikt å belyse og diskutere de metodiske valgene som er gjort i studien. Styrker og svakheter ved valgene vil drøftes underveis. Kapittelet avsluttes med en drøfting av studiens metodiske kvalitet.

2.2 Gangen i undersøkelsesprosessen

Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Ifølge Jacobsen (2015), går enhver undersøkelse gjennom faser – avhengig av metodisk tilnærming (Jacobsen, 2015). Jeg vil i det følgende benytte Jacobsens faser for kvalitative forskningsopplegg for å redegjøre for gangen i undersøkelsesprosessen i denne studien.

Fase 1: Utvikling av problemstilling

Opgavens problemstilling er først og fremst drevet fram av nysgjerrighet, og et ønske om å finne ut i hvilken grad militært lederskap har betydning for operativ ytelse i internasjonale operasjoner. Her var det nærliggende å bruke NORTAD II som case, da jeg selv hadde erfaring fra denne misjonen. Opgavens problemstilling ble dermed utviklet med utgangspunkt i observasjoner, teoretiske perspektiver innenfor begrepene ledelse og ytelse, og en antagelse om at militært lederskap har positiv effekt på ytelsen blant personell som tjenestegjør i internasjonale operasjoner.

Fase 2: Valg av forskningsdesign

I denne studien har jeg valgt å benytte tversnittundersøkelse, med data fra en avgrenset og kort periode (Johannessen et al., 2011). Undersøkelsen besto av ett utvalg og var begrenset til den perioden respondentene var i Mali. Bruk av tversnittundersøkelse var også hensiktsmessig i lys av tidsaspektet.

Funnene er presentert med utgangspunkt i respondentenes perspektiver og refleksjoner fra det tidspunktet undersøkelsen fant sted. Kunnskapen som skapes gjennom denne studien, vil derfor være kontekstuell. Den gjelder for et gitt tidspunkt i en gitt organisasjon.

Grunnet studiens tverrsnittdesign tar derfor ikke studien sikte på å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid (Johannessen et al., 2011).

Tverrsnittdesign har sine begrensninger, blant annet er det problematisk å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener. (Johannessen et al., 2011). Her studeres hvorvidt militært lederskap påvirker fenomenet operativ ytelse. Andre årsakssammenhenger mellom andre fenomener belyses ikke.

I møte med empirien har jeg forsøkt å ha et åpent sinn og utvikle en utforskende problemstilling. Jeg har tilstrebet å ikke la min erfaring fra NORTAD II eller min kunnskap om temaet, påvirke mine vurderinger, antakelser og synspunkter i for stor grad. En slik utforskende og åpen tilnærming til temaet og i utviklingen av problemstilling, måtte også bety at jeg ikke utarbeidet noen hypoteser. Det er likevel vanskelig å gå inn i dette temaet uten å gjøre noen innledende antagelser. Basert på akademisk kunnskap og erfaring som leder og medarbeider, vet jeg at det er en viss sammenheng

mellom lederskap og ytelse. Spørsmålet er i hvilken grad man finner igjen denne sammenhengen i militære operasjoner ute.

Fase 3: Valg av type informasjon

En utforskende problemstilling vil ofte kreve en metode som får fram nyanserte data, går i dybden og er følsom for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold (Jacobsen, 2015). En slik metode vil dermed egne seg til innsamling av kvalitative eller åpne data.

Formålet har vært å utforske, beskrive, forstå og danne mening omkring betydningen av militær ledelse for operativ ytelse blant personell i NORTAD II. Jeg har derfor søkt etter dybdekunnskap og erfaringer rundt et tema og et fenomen innenfor rammen av en FN-operasjon.

Studien tar utgangspunkt i et casesdesign, og en enkeltcasestudie av NORTAD II, der analyseenheter vil være seksjonslederne i denne organisasjonen.

I en casestudie henter forskeren inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen et al., 2011). Det benyttes flere ulike datakilder som er tid- og stedsavhengig. Studiens avgrensning i tid og rom bidrar til å få frem en «virkelighetsnær» beskrivelse. Jacobsen (2015) vektlegger at slike detaljerte beskrivelser gjør at casestudier egner seg til å utvikle ny forståelse, og dermed gir mulighet for å fremme nye hypoteser og teorier. Slike studier vil også ofte ha et utforskende preg, der man enten leter etter noe nytt eller forsøker å forstå noe man finner overraskende eller uforståelig.

Det er imidlertid også klare begrensninger ved casestudier. Én slik svak side er at det er vanskelig å generalisere statistisk fra én case til andre caser. I tillegg hevder Jacobsen (2015) at casestudier heller ikke er godt egnet til å etablere kausale sammenhenger (Jacobsen, 2015).

Et casesdesign vil legge til rette for at man i rapporteringen kan beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle denne eller bygge helt ny teori (Johannessen et al., 2011). Dette vil gi nyanserte beskrivelser og utvikle ny forståelse omkring respondentenes perspektiver, der hensikten er å skape mening omkring det militære lederskapets betydning for operativ ytelse i NORTAD II.

Fase 4 og 5: Innsamling av data og utvalg av enheter

Ifølge Jacobsen (2015) er det individuelle, åpne intervjuet den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode (Jacobsen, 2015). I denne studien er primærdata samlet inn ved bruk av individuelle dybdeintervju, som kjennetegnes av at forskeren og respondenten prater sammen som i en vanlig dialog, der intervjuene har foregått ansikt- til-ansikt. Det individuelle åpne intervjuet egner det seg best når relativt få enheter undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og

når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen, 2015).

I kvalitative intervjuundersøkelser kan prosessen med å avgjøre en utvalgsstørrelse være krevende. Kvale og Brinkmann (2015) hevder at antallet respondenter avhenger av formålet med undersøkelsen, og at antallet kan skyldes en kombinasjon av hvor mye tid og ressurser som er tilgjengelig for undersøkelsen (Kvale et al., 2015). Med bakgrunn i tid til rådighet er det intervjuet fem respondenter. Jeg valgte å ha et mindre antall intervjuer i undersøkelsen, for derigjennom å bruke mer tid på å forberede og analysere intervjuene.

I tillegg legges det ingen eller svært få begrensninger på hva respondenten kan si, noe som åpner for en tett, dynamisk og informasjonsrik kommunikasjon (Jacobsen, 2015).

Alle respondentene hadde en lederrolle i NORTAD II, i tillegg til at de måtte forholde seg til styrkesjef som nærmeste overordnede. Tjenestestilling som leder på avdelingsnivå ble satt som kriterium for å være aktuell som respondent. Jeg har dermed benyttet en kriteriebasert strategi for utvelgelse av respondenter, først og fremst basert på informasjon (Jacobsen, 2015).

Avdelingsnivået i detasjementet besto av ledere fra ulike avdelinger og nivåer i Luftforsvaret, og med ulik erfaring fra internasjonale operasjoner. Respondentene ble rekruttert gjennom eget nettverk. Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av åpenhet (Jacobsen, 2015). Intervjuene i denne studien er gjennomført med utgangspunkt i en intervjuguide med middels strukturingsgrad, da dette åpner for at respondentene selv kan ta opp temaer (Jacobsen, 2015). Intervjuguiden baserer seg på studiens problemstilling og tematiske inndeling for å operasjonalisere problemstillingen (vedlegg C). Bruk av intervjuguide sikret at vi kom inn på de viktige temaene jeg ønsket å belyse. Samtidig åpnet guiden for fleksibilitet og variasjon slik at jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål, improvisere og utforske respondentenes tanker, refleksjoner og fortellinger i øyeblikket. Dette skapte en uformell ramme som bidro til åpen og ærlig dialog i intervjusituasjonen.

Møtet med respondentene startet med at jeg informerte om selve studien. Her presiserte jeg hensikten med undersøkelsen og hvordan informasjonen som fremkom i intervjuet skulle benyttes. Deretter ble rammene for intervjuet beskrevet. Til slutt ble samtykkeskjemaet og informasjonsskrivet gjennomgått og signert (vedlegg A). Hensynet til personvernet ble utvist gjennom å informere om at det kun behandles opplysninger som er relevante og nødvendige for formålet med studien, at lagring av datamaterialet skjer på en forsvarlig og trygg måte, og ikke lengre enn nødvendig. Jeg informerte også om anonymiseringstiltakene, og at eventuell gradert informasjon ikke skulle bli omtalt under intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført på et sted jeg og den enkelte respondent fant formålstjenlig, hvor det viktigste kriteriet var å unngå forstyrrelser fra omgivelsene. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt, og hadde en varighet på mellom 60 og 90 minutter.

I tillegg til å samle inn data i form av ord, setninger og fortellinger, brukte jeg også observasjon som en sekundær kilde til informasjon. Gjennom observasjon kunne jeg registrere respondentenes atferd i form av kroppsspråk, stemmebruk og pauser (Jacobsen, 2015). Observasjonene ble notert ned og benyttet for å skape større dybde og forståelse av det samlede datamaterialet.

Alle intervjuer ble tatt opp på lydopptak. Ifølge Jacobsen (2015) bør alle intervjuer ideelt sett tas opp, slik at de kan transkriberes ordrett senere. Slik blir det også mulig for andre å gå inn i rådata og på den måten kunne kontrollere og sjekke utsagn, tolkninger o.l. Ved bruk av lydopptaker ble det samtidig lettere å observere samspillet og dynamikken som oppsto i intervjusituasjonen, samt å ha øyekontakt under samtalen. Det ble også tatt notater underveis for å huske innholdet i samtalen og det som var spesielt viktig. Notatene ble sentrale i den preliminnære tolkningen av respondentenes utsagn og observerbare atferd, og ble et nyttig supplement til de transkriberte intervjuene i analyseprosessen.

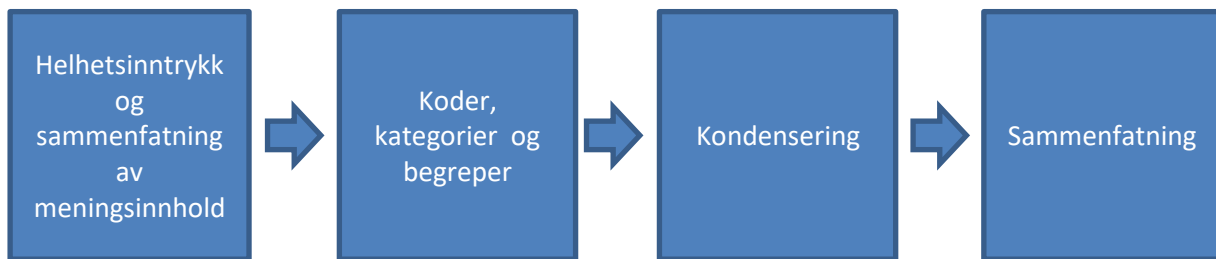
Når vi foretar intervjuer og bruker opptaker skal disse ideelt sett skrives ut i sin helhet. Både fordi det letter analysen for forskeren, men også fordi det åpner for kontroll av rådata for andre (Jacobsen, 2015). Lydopptakene ble transkribert ordrett etter at jeg hadde gjennomført intervjuene. Jeg har selv stått for all transkribering. Transkripsjonen sikret at respondentens egne ord og formuleringer, sagt på respondentens særegne måte, ble lagt til grunn da jeg analyserte datamaterialet.

Fase 6: Analyse av data

Etter at datainnsamlingen var gjennomført, satt jeg igjen med flere sider rådata i form av transkriberte intervjuer og egne notater. Behandlingen av dette datamaterialet skjedde gjennom en fenomenologisk analyse. Dette var fordi jeg ønsket å analysere meningsinnholdet i datamaterialet og forstå den dypere meningen med respondentenes tanker.

I følge Malterud (2003) består analysen av fire steg:

Figur 1: Fenomenologisk analyse – fire steg



Fenomenologisk analyse (Malterud (2003) gjengitt i Johannessen et al., 2011, s. 195)

Stegene i modellen vil i dette kapittelet brukes for å beskrive analysen av datamaterialet i min studie. Jeg vil gjøre rede for valg som ble tatt underveis og begrunne disse.

Steg 1 – Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

I det første steget forsøkte jeg å få et helhetsinntrykk og bli kjent med det omfattende datamaterialet. Jeg leste gjennom hele materialet og identifisere sentrale eller interessante temaer, uten å dykke ned i detaljer (Johannessen et al., 2011). Steget ble avsluttet med en sammenfattet versjon av datamaterialet, en meningsfortetting, der hensikten var å trekke frem det som var relevant for undersøkelsen og studiens problemstilling eller tematikk, og fjerne mest mulig irrelevant informasjon (Johannessen et al., 2011). I tillegg var det nødvendig å legge til meningsbærende tekst i datamaterialet til de respondentene som uttrykte seg usammenhengende, uklart eller ufullstendig. Her var det viktig å få frem essensen i budskapet. Sammenfatningen av meningsinnholdet ble overført til et eget dokument som representerte min første forståelse av datamaterialet.

Steg 2 – Koder, kategorier og begreper

Det andre steget går ut på å finne meningsbærende elementer i materialet, som er relevante for problemstilling og tematikk. Her foretar man en systematisk gjennomgang av materialet og finner tekstelementer som gir informasjon om de hovedtemaer som er identifisert. Denne prosessen kalles koding fordi man benytter seg av koder, kategorier og sentrale begreper som verktøy for å ordne og systematisere datamaterialet (Johannessen et al., 2011). Sammenfatningen av datamaterialet i det første steget ble benyttet som grunnlag for denne prosessen. Kodene kom fra selve datamaterialet i form av nøkkelord eller respondentenes utsagn. Etter at den første kodeprosessen var gjennomført, startet arbeidet med å utlede mer tolkende koder. Dette viser til begreper, sammenhenger eller perspektiver som reflekterer hvordan tendensene i materialet kan forstås og tolkes (Johannessen et al., 2011).

Kodingen resulterte i koder som først ble systematisert under teoretisk utlede kategorier. (Johannessen et al., 2011). I arbeidet med kodingen så jeg imidlertid at kategoriene ikke var fullt ut dekkende ut fra de begreper og temaer som var sentrale for analysen. Dermed måtte jeg utlede nye teoretiske kategorier underveis i kodingen. Jeg oppdaget også at enkelte av kodene jeg startet med ikke var presise nok. Ved at man i prosessen med å kode ser nye teoretiske perspektiver og sammenhenger, og dermed får nye perspektiver på hvordan datamaterialet kan forstås, kan ha bidratt til en mer reflektert kodeprosess og løftet kvaliteten på analysen.

Steg 3 – Kondensering

Det tredje steget handler om å lage mer abstraherte koder basert på de opprinnelige kodene. I denne fasen trekker forskeren også ut de tekstelementene som er identifisert som meningsbærende. Man sitter da igjen med et redusert materiale som ordnes etter kodeordene (Johannessen et al., 2011). Jeg tok utgangspunkt i kodene som jeg hadde satt opp i en tabell og som var kategorisert etter de teoretiske nøkkelbegrepene. Jeg gjorde også en vurdering om kodeord kunne slås sammen eller ordnes inn under hverandre. Deretter utviklet jeg koder som var mer abstrakte enn de opprinnelige kodene. Til slutt identifiserte jeg og trakk ut relevante deler av teksten som var knyttet til kategoriene. Målet i denne fasen var å synliggjøre meningsbærende tekst knyttet til problemstillingen og hypotesen om at militær ledelse har betydning for operativ ytelse.

Steg 4 – Sammenfatning

Det siste steget innebærer en sammenfatning av materialet. Steget har til hensikt å utforme nye begreper og beskrivelser, gjennom å identifisere mønstre og sammenhenger i dataene som ikke umiddelbart er synlige (Johannessen et al., 2011). De abstraherte kategoriene som ble utledet i forrige steg dannet grunnlag for dette arbeidet. De abstraherte kategoriene ble sett i sammenheng med teoretiske nøkkelbegreper, og dernest sortert under hvert tema. Dette steget ledet til funn innenfor de ulike temadelene.

Sentralt i dette steget er vurderingen om det er samsvar mellom det sammenfattede og det opprinnelige datamaterialet (Johannessen et al., 2011). For å sikre dette har jeg lest gjennom det sammenfattede og det opprinnelige datamaterialet flere ganger, og sammenliknet disse.

Fase 7: Metodisk kvalitet

I dette delkapittelet drøftes studiens metodiske kvalitet. Sentralt i drøftingen av metodisk kvalitet står min rolle som forsker i et detasjement jeg selv tjenestegjorde i. Videre vil det redegjøres for studiens reliabilitet, validitet og overførbarhet.

Forskerrollen

Forskerens rolle er tett knyttet til de etiske aspektene ved forskningen – uavhengig av metodisk tilnærming. Forskeren har plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt (Jacobsen, 2015). Dette stiller alle som vil gjennomføre studier, overfor noen etiske dilemma. I løpet av de fire månedene jeg var teknisk sjef i NORTAD II fikk jeg god forståelse for den operative driften og utviklet sterke relasjonelle bånd til personellet i detasjementet. Å undersøke en avdeling jeg selv kjenner og har vært en del av, har derfor gjort det nødvendig å reflektere over egen posisjon som både deltakende og forsker.

Denne studien baserer seg på en fortolkningsbasert tilnærming som innebærer at det ikke finnes en objektiv sosial virkelighet, men heller flere ulike forståelser av virkeligheten. Videre at forståelsen av virkeligheten bare kan kartlegges ved at forskeren setter seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i spesielle fenomener (Jacobsen, 2015). En fortolkningsbasert tilnærming innebærer også en kritikk av det positivistiske idealet om nøytralitet. Det er med andre ord ikke mulig å unngå såkalte forskningseffekter, dvs. at forskeren selv påvirker resultatet. Mine sosiale relasjoner til respondentene i NORTAD II kan ha gitt denne effekten. Det er også umulig for en forsker å unngå sin egen fortolkning av virkeligheten, enten den kommer frem før undersøkelsen gjennomføres, eller når resultatene fra undersøkelsen skal fortolkes (Jacobsen, 2015). Egen forståelse og tolkning av styrkesjefens lederatferd og hans påvirkning på personellens yteevne, kan i ytterste konsekvens ha ført til at jeg har tolket data i en retning som underbygger subjektive oppfatninger om virkeligheten. For å redusere sannsynligheten for at egen forståelse og forutinntatthet har påvirket tolkning og analyse av data har jeg forsøkt å reflektere åpent over hvilke skjevheter det kan være i min forståelse av virkeligheten. Ved å stille spørsmål til hvordan jeg som person påvirket forskningen og til hvordan valg av problemstilling og metode formet innholdet i forskningen, dannet jeg et bevisst forhold til disse skjevhetene. Refleksjon og åpenhet omkring egen virkelighetsforståelse har derfor vært essensiell i forbindelse med innsamling, tolkning og analyse av data. Jeg har forsøkt å være objektiv i min forskerrolle, selv om Jacobsen (2015) understreker at det er naivt å tro at virkeligheten kan studeres på en helt fri og åpen måte, helt uten forutinntatthet (Jacobsen, 2015). Mine antakelser kan således utgjøre en metodisk svakhet i denne studien, selv om jeg har vært bevisst disse utfordringene gjennom forskningsprosessen.

På en annen side har min deltakelse i NORTAD II gitt meg førstehåndskjennskap til tjenesten og oppdragene som ble utført av detasjementet. Min tidligere erfaring fra internasjonale operasjoner, kunnskap om avdelingens oppdrag og at respondentene kjenner meg, kan ha bidratt til at jeg møtte større åpenhet og tillit enn en utenforstående. Oppsummert kan dette ha bidratt til en mer

meningsfull dialog i intervjusituasjonen. Å være en 'insider' kan være en metodisk styrke ved at jeg får lettere tilgang på informasjon, og lettere kan vurdere kvaliteten på denne informasjonen.

Det finnes midlertid ulemper ved å studere egen organisasjon. Den aller viktigste er at man kan ha utviklet 'blinde flekker'. Medlemmer av en organisasjon utvikler fort en forståelse av «hvordan vi gjør tingene her», hvilket kan medføre en forutinntatt holdning til hvordan ting faktisk er. Enkelte sider ved organisasjonen kan forbli usett, rett og slett fordi vi er trent opp til ikke å se dem. I tillegg kan det være vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden til det man skal studere (Jacobsen, 2015).

Det kan videre ha vært nærliggende for enkelte å oppfatte meg som en person som utfører et oppdrag for ledelsen. Spesielt siden jeg i møte med respondentene søker informasjon om deres nærmeste leder. Da kan man lett bli møtt med mistenksomhet eller at respondentene legger bånd på sine kritiske synspunkter, fordi de kanskje skal jobbe under samme sjef igjen (Jacobsen, 2015). Jeg har derfor tilstrebet å være tydelig om min rolle som forsker i møte med respondentene for å unngå at det hefter tvil ved formålet med studien. Jeg opplever at respondentene har vist meg stor tillit gjennom sine åpne og ærlige refleksjoner og ved å dele personlige opplevelser. Enkelte respondenter kan likevel ha unnlatt å dele eller forvrenget relevant informasjon på bakgrunn av manglende tillit.

For å oppnå en åpen informasjonsutveksling har også intervjuerens opptreden mye å si (Jacobsen, 2015). Jeg inntok en lyttende posisjon og viste interesse for respondentenes betraktninger ved å komme med bekreftende meldinger, ta notater og stille oppfølgingsspørsmål. Dette opplevdes å styrke tillitsrelasjonen mellom meg og respondenten ytterligere.

Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Reliabilitet og validitet brukes som kriterier for å vurdere kvaliteten på kvalitative undersøkelsesopplegg (Johannessen et al., 2011). Reliabilitet kan i kvalitativ forskning forstås som pålitelighet, og har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre (Kvale & Brinkmann, 2017). Reliabilitet knytter seg altså til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2011).

Gjennom å forske på egen avdeling har jeg forsøkt å styrke påliteligheten ved å beskrive rollen som forsker og de etiske aspektene ved forskningen. Jeg har gitt en inngående beskrivelse av den kontekstuelle rammen, og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. Jeg erkjenner samtidig at jeg som forsker bringer med meg tidligere erfaringer, fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen til studien. Validitet i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten på en riktig måte, altså om vi måler det vi tror vi måler – dette gjelder også innholdet i informantenes utsagn (Johannessen et al., 2011). Ved drøfting

av svakheter og skjevheter i informantenes svar, bør forskeren være bevisst ulike former for skjevheter og metodefeil (Johannessen et al., 2011). I denne studien vurderes derfor publiseringsskjevhet, intervjukskjevhet, hukommelsesskjevhet og kognitiv skjevhet.

Publiseringsskjevhet handler om at det kan være lettere å publisere en rapport eller en artikkel med et positivt resultat, og som er i tråd med etablert teori, enn en artikkel med kontroversielt resultat (Johannessen et al., 2011). Til tross for et forholdsvis lite teoritilfang rundt temaet «militært lederskap og operativ ytelse» er det lite sannsynlig at min studie avdekker funn som kan karakteriseres som kontroversielt sammenliknet med eksisterende teori innenfor fagfeltet.

Publiseringsskjevhet må likevel diskuteres fordi resultatene fra studien representerer et perspektiv på militært lederskap som finner sted i en organisatorisk enhet i utlandet som opererte under høy risiko, hvor jeg også selv deltok. Potensielt ubehag for å skape misnøye hos styrkesjef, hos beslutningstakere her hjemme eller svekke detasjementets anseelse har vært tilstede. Jeg har tilstrebet å unngå selektiv rapportering, og presentert mine funn på en balansert og ærlig måte, gjennom metodisk analyse av datamaterialet.

Intervjukskjevhet oppstår når forskeren ikke behandler to grupper eller flere individuelle respondenter som forskeren studerer, på en tilnærmet lik måte slik at resultatene ikke kan sammenliknes i ettertid (Johannessen et al., 2011). I denne studien er intervjuene gjennomført ved bruk av intervjuguide med middels strukturingsgrad. Dette i den hensikt å sette enkelte aspekter ved intervjuet i fokus, samtidig som den åpner for fleksibilitet og variasjon slik at jeg kan stille oppfølgingsspørsmål, improvisere og utforske respondentenes tanker, refleksjoner og fortellinger i øyeblikket. Dette kan ha medført en viss intervjukskjevhet som potensielt kan ha svekket studiens validitet. Jeg vil likevel hevde at bruk av intervjuguide med faste temaer og noen hovedspørsmål bidro til å dempe graden av intervjukskjevhet. Jeg vil videre argumentere for at eventuelle oppståtte skjevheter ikke har hatt avgjørende betydning for analysen eller validiteten i studien.

Hukommelsesskjevhet handler om menneskers evne til å lagre og hente frem tidligere inntrykk, og påvirkes av mange ulike faktorer (Johannessen et al., 2011). I denne studien intervjuet jeg respondenter som tjenestegjorde i et detasjement i 2019. Det er følgelig flere år siden detasjementet ble avsluttet. Under intervjuene var det enkelte som slet med å huske detaljer fra misjonen. Noen tok lange tenkepauser, mens andre klarte umiddelbart å gi rike beskrivelser av hendelser, tanker og opplevelser. Siden jeg gjennomførte intervjuene flere år etter oppdraget, ble respondentene gitt mulighet til å ta tenkepauser. I ett tilfelle stoppet jeg også båndopptakeren og diskuterte tema og spørsmål før intervjuet fortsatte. I tillegg var det av stor verdi at jeg hadde tjenestegjort i samme rotasjon, og derfor kunne stille oppklarende spørsmål rundt hendelser, og dermed hjelpe

respondentens hukommelse. Det er ikke helt uproblematisk å støtte respondentene på en slik måte, og kan medføre at jeg påvirker respondentene på en ubevisst eller utilsiktet måte, gjennom kroppsspråk, stemmeleie og holdninger, såkalt intervju effekt. På en annen side kan de tiltak som nevnt over ha bidratt til å redusere hukommelsesskjevheten og dermed styrke validiteten.

Innenfor kognitiv skjevhet finnes det to tendenser som bør drøftes i denne studien. Den første er tendensen til å søke og tolke informasjon slik at den støtter egne synspunkter og etablerte meninger (Johannessen et al., 2011). Da jeg utviklet problemstillingen gjorde jeg bevisste valg som la grunnlag for spørsmålsformuleringene i intervjuguiden. Problemstillingen er basert på antakelser om at militært lederskap har betydning på operativ ytelse i internasjonale operasjoner, og at det finnes sammenhenger mellom dette i NORTAD II. Ved utarbeidelse av intervjuguide kunne egne antakelser, ideer og fordommer påvirke hvordan spørsmålene ble konstruert – altså for å bekrefte egne antakelser. På en annen side kunne spørsmålene føre til at antakelsene ble avkreftet. Jeg har i analysen og drøfting av funn benyttet teori for å vurdere om fortolkningene og egne resultater støttes av annen litteratur. Dette kan ha bidratt til en mer objektiv og nyansert tolkning, og dermed bidratt til styrket validitet.

Den andre tendensen handler om å unngå informasjon og tolkninger som motsier eksisterende forestillinger (Johannessen et al., 2011). I arbeidet med analysedelen har jeg tatt veloverveide vurderinger av hvilke data som var relevante for problemstillingen. I lys av disse vurderingene foreligger det en risiko for at informasjon som kunne egne seg til å motbevise egne antakelser kan ha falt ut. For å sikre at all relevant informasjon ble inkludert i den videre analysen, ble alle data vurdert flere ganger gjennom hele analyseprosessen. Dette for å sikre at all informasjon er vurdert på en åpen, og så langt som mulig, nøytral måte for å fange all relevant informasjon for å belyse problemstillingen.

Hvorvidt resultater fra et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener omtales som overførbarhet. En undersøkelses overførbarhet handler om i hvilken grad man lykkes med å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2011). Resultatene fra denne studien beskriver en kontekstuell virkelighet som er produsert med bakgrunn i et øyeblikksbilde av utvalgte ledere gjennom deres refleksjoner og betraktninger rundt militært lederskap og operativ yteevne. Den kontekstuelle virkeligheten vil i denne studien være en internasjonal operasjon eller i løsning av NORTAD II sitt oppdrag. Det vil imidlertid være utfordrende å argumentere for at alle beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer vil være overførbare til andre områder, da resultatene representerer en særegen kontekstuell virkelighet for en utvalgt gruppe personer.

Samlet sett vil jeg vurdere studiens metodiske kvalitet som god. Jeg har beskrevet studiens metodiske faser på en åpen, ærlig og gjennomsiktig måte, slik at leseren kan få innsikt i vurderinger foretatt underveis. Jeg har også redegjort og drøftet metodiske avveininger og veivalg, og forsøkt å skape et grunnlag for andre forskere som ønsker å etterprøve resultatene. Avslutningsvis har jeg drøftet styrker og svakheter ved de metodiske valgene, og diskutert studiens reliabilitet, validitet og overførbarhet.

Denne studien er godkjent av Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør (vedlegg D1-D4) og Forsvarets forskningsnemnd (vedlegg E). I neste kapittel vil det teoretiske rammeverket presenteres.

3 Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet presenterer et utvalg relevant teori som benyttes til å belyse og diskutere betydningen av militært lederskap i NORTAD II. Innledningsvis vil begrepet 'militær ledelse' utledes med utgangspunkt i definisjoner for ledelse generelt. Deretter vil jeg gjøre rede for teoretiske perspektiver og sentrale faktorer innenfor ytelse, for deretter å redegjøre for hva som påvirker ytelse i en operativ kontekst.

3.1 Militær ledelse

Et grunnleggende spørsmål som dukker opp når man forsker på militær ledelse er hvorvidt ledelse kan betraktes som noe unikt og særegent i en militær sammenheng, eller om ledelse heller er noe generisk som har gyldighet på tvers av sivil-militære skillelinjer (Johansen et al., 2019). For å bedre forstå hva militær ledelse innebærer kan det være naturlig å ta utgangspunkt i generell ledelse.

Siden ledelsesforskningen har vært opptatt av et vidt spekter av problemstillinger innenfor mange typer organisasjoner, har det opp gjennom årene vært vanskelig å etablere felles aksepterte definisjoner av begrepet. Bernard M. Bass (1990) setter dette poenget på spissen i boken *Handbook of Leadership*, ved å konkludere med at det finnes nesten like mange definisjoner av ledelse som det finnes personer som har forsøkt å definere det (Bass & Stogdill, 1990, s. 11). Til tross for den store spredningen i definisjoner er det likevel mulig å trekke ut noen sentrale kjennetegn som går igjen i et flertall av definisjonene, nemlig at ledelse dreier seg om en prosess der en gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål (Hughes, Ginnet & Curpy referert i Einarsen & Skogstad, 2015). Yukl definerer ledelse som «[...] en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Yukl sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405).

I GLOBE¹-prosjektet som omfattet ledelse og kultur i 62 land, ble ledelse definert som «[...] the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members of [...]» (House et al. (2004) sitert i Johansen et al., 2019, s. 17). Utledet av definisjonene over handler ledelse i bunn og grunn om relasjoner, prosess og innflytelse. Det er med andre ord meningsløst å utøve ledelse hvis det ikke finnes 'følgere'. Når ledelse utøves innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å påvirke andre for å realisere bestemte mål, og motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I en militær organisasjon er det sannsynlig at hensikten med ledelse tolkes på samme måte.

En måte å utforske militær ledelse på videre kan være i et profesjonsperspektiv. Ifølge Nørgaard & Holsting (2014) brukes begrepet 'militær ledelse' bredt om alle ledelsesformer som utøves i en militær kontekst, og mer snevert om den særskilte lederskapsformen som knytter seg til militære operasjoner (Nørgaard & Holsting, 2014). Dette kjenner vi igjen fra Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) som fastslår at kjernen i militær ledelse er knyttet til planlegging og gjennomføring av militære operasjoner. Samtidig er Forsvaret en del av statsforvaltningen, bundet av sivile forvaltningsprinsipper og regler for styring av offentlig virksomhet (Forsvaret, 2020). Dette innebærer at Forsvaret er en offentlig og politisk styrt organisasjon som skal tjene samfunnets interesser snarere enn private særinteresser (Nørgaard & Holsting, 2014). Innen ledelsesforskningen har det vært vanlig å skille mellom ledelse og styring som to ulike typer av virkemidler for å oppnå virksomhetens formål. Mens styring fokuserer på systemer og strukturer, fokuserer lederskap på relasjoner mellom lederen som person og medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Begge rollene er imidlertid helt sentrale for å etablere effektive ledelsesprosesser som skaper god ressursutnyttelse og kampkraft.

Videre kan militær ledelse forstås gjennom to kriterier: håndhevelse av et spesifikt militært vitensmonopol og utøvelse av en spesifikk militær profesjonsetikk (Johansen et al., 2019). Det militære vitensmonopolet er basert på den funksjonelle arbeidsdelingen og spesialiseringen som kjennetegner organiseringen av det moderne samfunnet. Den militære profesjonen håndhever og avgrensner på den måten sitt vitensmonopol gjennom formelle adgangs- og opptakskriterier, akademisering av utdanning og karriereløp, juridiske reguleringer og normsetting, samt kvalitetskontroll av den faglige praksisen. Den profesjonelle vitensmonopol sikrer dermed at ikke alle og enhver kan påberope seg militære ferdigheter eller treffe militærfaglige beslutninger som kan få

¹ GLOBE: Global Leadership and Behavior Effectiveness

betydelige samfunnsmessige konsekvenser. Militær ledelse forutsetter dermed mestring av særskilte militære kompetanser som oppnås gjennom utdanning og øving i de militærfaglige standardene (Nørgaard & Holsting, 2014).

Når det gjelder den militære profesjonsetikken knytter den seg til praksisfellesskapet og kommandostrukturen i Forsvaret. Her hviler en særskilt forpliktelse og en etisk utfordring på den militære lederen som forvalter store samfunnsverdier og statens mest voldsomme maktmidler. Den militære profesjonsetikken inneholder rettslige prinsipper, etiske normer og regler som lederen må forholde seg til, og holdes ansvarlig for gjennom et system av sanksjoner som regulerer og fastholder den faglige praksisen og de profesjonelle dydene (Nørgaard & Holsting, 2014).

Profesjonsetikken tjener i denne sammenhengen som en sosial kontrakt som sikrer sammenheng og overensstemmelse mellom den militære ledelsespraksisen og offentlige fastlagte normer og demokratiske verdier som kjennetegner samfunnet (Nørgaard & Holsting, 2014).

Mens det militære vitensmonopolet markerer en funksjonell differensiering, markerer profesjonsetikken en normativ integrering både internt i organisasjonen og overfor omverdenen. Vitensmonopolet og profesjonsetikken er dermed grunnleggende aspekter ved den militære ledelsen og virker sammen for grensesetting og legitimering av profesjonens maktutøvelse. Ut fra disse betraktningene mener Nørgaard & Holsting (2014) at det er et skille mellom den militære ledelsen og alle andre former for ledelse. Det forutsetter imidlertid at den militære ledelsen baserer seg på en faglig spesifikk viten og etikk (Nørgaard & Holsting, 2014).

En annen side ved militær ledelse knytter seg til det Nørgaard & Holsting (2014) omtaler som 'militær kontekst'. Dette berøres blant annet i ledelsesdoktrinen i det australske forsvaret, hvor følgende står skrevet:

«Leadership as a concept is the same the world over, no matter how or where it is practised. The principles of leadership do not change between the military and civilian society any more than they change from one country to another. What do change, are the context and the culture in which leadership is practised» (Department of Defence (Australia), 2018).

Som det fremkommer i sitatet over, vil det være endringer i den konteksten og kulturen hvor ledelse praktiseres, som får betydning for lederskapets karakter og særegenhet. Hannah og Sowden (2012) følger samme spor gjennom å hevde i sine studier at: «What is unique is not leadership itself, but the military context that leadership is operating within [...] leadership and its effectiveness, in large parts,

are dependent upon the context. Change the context and leadership changes» (Hannah & Sowde, 2012, s. 3). Kontekst later derfor til å være en viktig faktor som skiller militær fra generell ledelse.

I tillegg til variabler som organisasjon, struktur, kultur og teknologi, vil konteksten også variere sterkt som et resultat av spennvidden i oppdragsporteføljene innenfor den militære profesjon, som freds-, krise- og krigsperspektivet (Johansen et al., 2019). Selv om militære ledere altså må kunne fungere både i en operativ kontekst med operasjoner, øving og trening, og i en administrativ kontekst med arbeidsgiveransvar og forsvarlig forvaltning, er ofte kjernekonteksten i den militære profesjonen knyttet til den operative delen av organisasjonen. Denne delen blir ofte karakterisert av å være farlig eller ekstrem, og kan involvere maktbruk under varierende grad av press (Johansen et al., 2019).

I slike sammenhenger blir begrepet «operativ ledelse» ofte brukt. Begrepet henviser til den ledelseskonteksten som det militære vitensmonopolet og profesjonsetikken etablerer og gjør krav på som jurisdiksjon (Johansen et al., 2019). I følge Yukl eksisterer det ingen likelydende definisjon på operativ ledelse i forskningslitteraturen, men det er bred støtte for antagelsen om at godt lederskap betinger en tilpasning til situasjonen en skal lede i (Yukl referert i Einarsen & Skogstad, 2015). Thomas Kolditz (2010) beskriver på sin side operativt lederskap (in extremis leadership) som: «[...] giving purpose, motivation, and direction to people when there is imminent physical danger and where followers believe that leader behaviour will influence their physical well-being or survival» (Kolditz, 2010, s. xvi). Her er ikke lederatferden i seg selv tilstrekkelig til å kvalifisere som operativt lederskap, men forutsetter et følgeskap preget av tillit til at sjefen gjennom sitt lederskap får undergitte gjennom situasjonen på en god og trygg måte.

Ifølge Espevik & Olsen (2009) baserer operativt lederskap seg på en antakelse om at omgivelsene er uforutsigbare og ustabile, og at det er vanskelig å predikere effekten av handlinger. I en operativ situasjon innebærer dette ofte en beslutningssituasjon med begrenset tilgang på relevant informasjon. I dette ligger det en stor fare for feilhandling med alvorlige konsekvenser. Operativt lederskap innebærer med andre ord evne til å operere effektivt i situasjoner preget av lite tid, lite informasjon og med alvorlige konsekvenser ved feilhandling. Denne typen press og kompleksitet krever et operativt lederskap som skiller seg fra et fredstidsorientert lederskap (Espevik & Olsen, 2009).

Det finnes imidlertid forskning som viser på at mange underordnede er så begrenset av teknologi, regler, jobbkrav og organisasjonspolitik at det er lite rom for en leder til å kunne påvirke hvordan tingene blir gjort (Katz & Kahn referert i Martinsen et al., 2019). Følgelig kan lederskap ha mindre

betydning for organisasjonsmessig ytelse enn det mye av litteraturen på feltet kan gi inntrykk av. For eksempel mente Pfeffer (2019) at ledere: «[...] blir valgt eller velger seg selv for å oppfylle organisasjonens skjebne og er i stor grad underlagt organisasjonsmessige og ytre forhold [...]» (Pfeffer (1977) sitert i Martinsen et al., 2019, s. 27). Han hevdet videre at lederne heller ikke har kontroll over mange av faktorene som påvirker organisasjonens ytelsesevne, og at de vanligvis har ensidig kontroll over få ressurser. Alt i alt konkluderte Pfeffer med at siden folk ønsker å ha følelsen av å beherske sine omgivelser, finner de det hensiktsmessig å forklare gruppens og organisasjonens resultater med lederens påvirkning, snarere enn å forklare dette med de sammensatte indre og ytre miljømessige kreftene som faktisk er de viktigste påvirkningskildene (Martinsen et al., 2019). Et lignende standpunkt fremstilles av Yammarino et al. (2010): «Leadership may in fact not be needed much in non-dangerous contexts or situations, especially if a team/group is highly competent or skilled. In dangerous situations or contexts, however, is where in fact leadership is critical» (Yammarino et. al (2010) sitert i Campbell et al., 2010, s. 4).

Til tross for kritiske synspunkter og skepsis til lederskapets betydning, synes både styring og lederskap likevel å ha en viktig effekt på organisasjonsmessig ytelse. I operativ sammenheng er det grunn til å tro at lederskap ikke bare har betydning for ytelse, men er helt avgjørende for militær suksess, slik Yammarino et al. også gir uttrykk for.

Jeg har så langt forsøkt å avdekke potensielle forskjeller mellom militær og generell ledelse. Hovedkonklusjonen er at det er konteksten, karakterisert av å være farlig eller ekstrem, som skiller de to begrepene fra hverandre. I tillegg vil det militære vitensmonopolet og profesjonsetikken markere et grunnleggende skille.

3.1.1 Lederatferd

Ifølge Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) er praktisk ledelse atferdsorientert og handler om evnen til å bygge konstruktive relasjoner (Forsvaret, 2020). Fra et teoretisk ståsted kan tradisjonelle definisjoner av lederskap inndeles i to hovedgrupper: ledersentrerte og atferdssentrerte. Den første gruppen er basert på trekkteorier, der effektiv ledelse (hvilket innebærer at lederen påvirker på måter som skaper reaksjoner hos medarbeiderne i form av handlinger, tanker, affekt og holdninger med påvirkning på organisasjonens resultater (Martinsen et al., 2019)), blir betraktet som avhengig av helt bestemte personlighetsegenskaper. Her hersker forestillingen om at dersom lederen har de bestemte egenskapene, kan vedkommende nærmest lede enhver organisasjonstype (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Kirkhaug, 2015). Den andre gruppen av definisjoner vektlegger lederens atferd. I atferd inkluderes funksjoner ledere har, ofte konkretisert gjennom roller. I tillegg rettes fokus mot

hva som skal oppnås med lederskapet og hvordan ledere konkret opptrer overfor sine medarbeidere. Sentralt i tradisjonelle atferdsdefinisjoner er derfor begrepene mål, påvirkning, kommunikasjon, beslutning og kontroll (Yukl referert i Kirkhaug, 2015). Lederskap som atferd kan også forstås som en bredere sosial aktivitet, eksempelvis å få folk til å tro på noe større ved å skape en felles kultur (Kirkhaug, 2015).

Med bakgrunn i de velkjente Ohio- og Michigan-studiene på 1940- og 50-tallet, klarte en å analysere mangfoldet i 1800 beskrivelser av typisk lederatferd ned til to hovedkategorier; (1) å vise hensyn (consideration) og (2) skape struktur (initiating structure). Studiene siktet mot å identifisere de mest sentrale formene for lederatferd, og hadde som målsetting å etablere et solid kunnskapsgrunnlag for å kunne gjennomføre systematisk og målrettet lederopplæring (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I dag snakker vi om relasjons- og oppgaveorientert lederatferd. Relasjonsorientert ledelse er en samlebetegnelse for lederatferd som dreier seg om å bry seg om ivaretagelse av arbeidsgruppens medlemmer. Omtenksomme ledere verdsetter godt utført arbeid, vektlegger jobbtrivsel, gir støtte i arbeidsutførelsen og spør underordnede om råd i viktige saker. Oppgaveorientert ledelse dreier seg om å organisere aktiviteter i arbeidsgruppen, klargjøre roller og arbeidsdeling, klargjøre hvordan arbeidet skal utføres og overholde tidsfrister. Lederen er her først og fremst opptatt av selve jobbutførelsen og gir instruksjoner uten nødvendigvis å konsultere den enkelte medarbeider eller arbeidsgruppen (Einarsen & Skogstad, 2015). I Forsvaret vil begrepene kunne kjennes igjen i mantraet som brukes om militært lederskap, nemlig; løs oppdraget og ta vare på dine kvinner og menn (Forsvaret, 2020).

Så langt synes det å tre frem to hoveddimensjoner i lederatferd, nemlig oppgaveorientering og relasjonsorientering. I studier som er gjort i Sverige har en i tillegg til de to tradisjonelle dimensjonene som omhandler oppgave og relasjoner funnet støtte for en tredje dimensjon ved lederatferd som dreier seg om endring. Her skårer ledere høyt på spørsmål om de er opptatt av vekst og utvikling. De kommer med nye ideer, setter i gang ny prosjekter, er villige til å ta risiko og ser muligheter snarere enn problemer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020) finner en igjen de tre dimensjonene innenfor lederatferd. Her kategorisert som samspills- og relasjonsorientert lederatferd, oppdragsorientert lederatferd og utviklingsorientert lederatferd (Forsvaret, 2020). Gjennom begrepet balansert lederatferd tar man utgangspunkt i disse metakategoriene og velger den atferden som best løser oppdraget og samtidig er tilpasset individets behov (Johansen et al., 2019). Dersom gruppen eksempelvis skal løse nye og ukjente problemer i et farlig og komplekst operasjonsmiljø, vil gjerne det relasjonelle vektlegges.

Dersom det er kjente utfordringer som skal løses i henhold til kjente prosedyrer, vil ofte det strukturelle aspektet bli mer fremtredende.

Grunnsynet trekker således store vekslers på Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse. Den grunnleggende antagelsen i denne teorien er at vellykkede resultater avhenger av at lederen tilpasser sin lederatferd til den situasjon og den kontekst lederen og medarbeideren befinner seg i. (Hersey & Blanchard referert i Einarsen & Skogstad, 2015). Det er f.eks. grunn til å tro at en leder for en gruppe spesialsoldater i Afghanistan vil måtte benytte seg av – og lykkes med – til dels andre typer lederatferd enn det en skipssjef om bord på en fregatt utenfor finnmarkskysten vil lykkes med. Situasjonsperspektivet vektlegger altså at forskjellige situasjoner krever forskjellige typer lederatferd. For å være effektive må ledere opptre på en fleksibel måte og fortløpende tilpasse sin atferd til de krav og utfordringer som oppstår i arbeidshverdagen. I Forsvaret har man valgt oppdragsbasert ledelse (OBL) som sin ledelsesfilosofi for å lede sin virksomhet (Forsvaret, 2020). OBL innebærer at de underordnede får føringer i form av intensjoner sammen med konkrete oppdrag, som de selv gis mulighet til å finne ut hvordan de skal løse innenfor rammen av intensjonen (Forsvaret, 2020). Skulle situasjonen endre seg uventet, slik at andre oppgaver blir viktigere, gir OBL handlingsrom til å se bort fra den gjeldende ordren, som ble basert på en foreldet situasjonsforståelse, og hurtig velge nytt fokus for å ivareta intensjonen på en bedre måte (Einarsen & Skogstad, 2015; Forsvaret, 2020). Siden OBL gir underordnede mandat til å handle selvstendig i møte med uventede muligheter og trusler, vil denne styringsformen derfor være godt egnet i militære operasjoner som gjerne bærer preg av å være skiftende og uforutsigbare. Dette forhindrer likevel OBL fra å omfatte bruk av detaljerte ordrer og kontroll. Vekslingen mellom ordrestyring og desentralisert handlefrihet må derfor være fleksibel (Forsvaret, 2020). Dersom desentralisert handlefrihet skal virke etter sin hensikt krever imidlertid OBL stor grad av tillit mellom over- og underordnede. I tillegg må underordnede ha kunnskaper og ferdigheter som gjør dem i stand til å tenke og handle selvstendig og klokt, etter sjefens intensjon (Einarsen & Skogstad, 2015).

3.2 Operativ ytelse

Begrepet ytelse er et kjernekonsept innen arbeids- og organisasjonspsykologien, og kan forstås som den arbeidsmengde og kvalitet en medarbeider presterer i en jobbsituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015)(Kaufmann & Kaufmann, 2015). En annen definisjon av ytelse er «something that people actually do and can be observed [...] (and) includes only those actions or behaviors that are relevant to the organization's goals» (Campbell et al. (1993) sitert i Chan et al., 2011, s. 50). Følgelig kan ytelse betraktes som noe et individ gjør som er observerbart med betydning for organisasjonens mål.

Denne studien knytter ytelse til en militær kontekst, og derfor påkobles begrepet 'operativ'. Dette

innebærer at ytelse skal forstås innenfor rammen av en situasjon som rommer uforutsigbarhet, risiko og trussel, slik som krig og fredsbevarende eller humanitære bistandsoperasjoner.

Hvor vellykket et oppdrag er bestemmes ofte av graden av ytelse hos militært personell. Militære sjef er ansvarlig for at oppdraget løses og for atferden til underlagt personell. Derfor er det viktig å ha kunnskap om menneskelig atferd og hvilke faktorer som påvirker ytelsen. Denne forståelsen vil hjelpe militære sjef med å forutse og gjenkjenne faktorene når de oppstår, slik at de blir i bedre stand til å tilrettelegge for positiv ytelse og forhindre negativ ytelse hos sine undergitte (Chan et al., 2011).

Borman og Motowidlo (1997) skiller mellom to former for ytelse, nemlig oppgaveutførelse (task performance) og kontekstuell ytelse (contextual performance) (Borman & Motowidlo (1997) referert i Sonnentag & Frese, 2005). Oppgaveutførelse innebærer at en medarbeider bruker sin kompetanse til å gjøre aktiviteter som har en direkte relasjon til organisasjonens kjerneformål og kompetanseområde. Dette kan enten skje direkte (f.eks. flygere som tar ut mål på bakken ved hjelp av laserstyrte bomber) eller indirekte (eksempelvis ledelse og personell i staber).

Oppgaveutførelse kan variere i form av arbeidsinnsats og grad av måloppnåelse (achievement), og det er vanlig å klassifisere oppgaveutførelse som maksimum eller typisk ytelse. Militært personell demonstrerer maksimum ytelse når de yter sitt beste for å oppnå et ønsket resultat. Typisk ytelse er forbundet med daglige aktiviteter der det legges ned innsats for å imøtekomme f.eks. arbeidskravene i en stilling. Det er imidlertid ikke uvanlig at man her regulerer innsatsen etter behov, slik at en har energi igjen til å løse nye påfølgende arbeidsoppgaver (Chan et al., 2011).

Kontekstuell ytelse referer til aktiviteter som ikke direkte knytter seg til organisasjonens 'tekniske kjerne'. Denne formen for ytelse handler derimot om atferd som hjelper andre organisasjonsmedlemmer til å prestere i jobbene sine eller atferd som på annen måte bidrar til å støtte organisasjonens måloppnåelse. Dette inkluderer blant annet å hjelpe sine medarbeidere uten at de ber om støtte, arbeide for organisasjonen utover det som forlanges i arbeidsinstruksene eller spre et godt rykte om organisasjonen til utenforstående (Chan et al., 2011; Kaufmann & Kaufmann, 2015). I en militær sammenheng kan et slikt engasjement knyttes til begrepet teamarbeid (teamwork), handling utover plikten, uselvisk dedikasjon, heltemot og urokkelig lojalitet overfor oppdraget. I mer generell organisasjonspsykologi defineres atferd, der man er villig til å arbeide utover det som forlanges, som forpliktende organisasjonsengasjement. De ulike typer atferd som omtales her går ofte under samlebetegnelsen ekstrarolleatferd, på engelsk kalt Organizational

Citizenship Behaviour (OCB) (Kaufmann & Kaufmann, 2015), og vil ifølge Chan et al. (2011) kunne bidra til bedre arbeidsmiljø, lavere turnover, bedre rekruttering og økt innovasjon i organisasjonen (Chan et al., 2011).

Når en skal studere ytelse hos personell i militære operasjoner vil særlig to perspektiver innenfor menneskelig atferdspsykologi være sentrale; sosialpsykologi og organisasjonspsykologi. Ifølge sosialpsykologien er menneskelig atferd et resultat av samspillet mellom individet og den sosiale situasjonen individet befinner seg i. Sosialpsykologien kan f.eks. forklare sosial fasilitering og gruppepolarisering. Sosial fasilitering innebærer at medlemmer i en gruppe øker sin innsats i nærvær av andre. Gruppepolarisering innebærer en tendens for medlemmer i en gruppe til å innta et mer radikalt standpunkt i gruppen enn de ellers ville ha gjort utenfor gruppen (Eid & Johnsen, 2018).

Når det gjelder det organisasjonspsykologiske perspektivet er individets atferd et resultat av samspillet mellom individet og det ytre miljøet. Dette perspektivet forklarer f.eks. hvorfor mennesker reagerer forskjellig på det samme moralske dilemmaet, responderer forskjellig på de samme stressorene, eller hvorfor militært personell yter sitt ytterste i jobben sin og er villig til å ofre livet sitt i farlige operasjoner (Chan et al., 2011).

Sonnentag & Frese (2005), tar også utgangspunkt i atferdspsykologien når de beskriver tre ulike perspektiver på ytelse. Disse er (1) situasjonsperspektivet, (2) det individuelle perspektivet og (3) ytelsesreguleringsperspektivet (Sonnentag & Frese, 2005). Ytelsesreguleringsperspektivet faller imidlertid utenfor denne studiens problemstilling. Jeg vil derfor konsentrere meg om situasjonsperspektivet og det individuelle perspektivet i den videre redegjørelsen.

3.2.1 Situasjonsperspektivet

Situasjonsperspektivet referer til faktorer i individets situasjon som fremmer eller hemmer ytelse.

Dette kan være egenskaper ved selve arbeidssituasjonen, spesifikke motivasjonstilnærminger fra f.eks. forventningsteori eller tilnærminger som tar sikte på å forbedre ytelsen ved hjelp av belønningssystemer. Egenskaper ved selve arbeidssituasjonen kan videre deles inn i to hovedkategorier: (1) situasjonsfaktorer som forbedrer individets ytelse eller (2) situasjonsfaktorer som svekker individets ytelse (Sonnentag et al., 2008). Når jeg nå retter søkelyset mot arbeidssituasjonen og den første hovedkategorien, beveger jeg meg inn på et stort og viktig forsknings- og utviklingsområde som omfattes av det som kalles jobbkarakteristikamodeller. Dette er teorier som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I teorien blir det pekt på fem sentrale trekk som er egnet til å engasjere individets motivasjon for arbeidet. Disse er:

- a) Variasjon i ferdigheter. Dette dreier seg om i hvilken grad en jobb byr på muligheter til å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper.
- b) Oppgaveidentitet handler om i hvilken grad en jobb går ut på å utføre et helt stykke avsluttet arbeid eller bare en liten del av en større arbeidsoppgave.
- c) Oppgavebetydning handler om i hvilken grad en arbeidstaker kan se en større mening med den jobben vedkommende gjør.
- d) Autonomi dreier seg om i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon.
- e) Tilbakemelding har å gjøre med i hvilken grad arbeidstaker får informasjon om resultatene av arbeidet som er gjort. I Forsvaret er tjenesteuttalelsen et kjent virkemiddel som brukes i denne sammenhengen.

Det er også gjort funn i andre studier som viser en svak, men positiv sammenheng mellom jobbkarakteristika og jobbytelse (Fried et al. referert i Sonnentag et al., 2008).

Den andre hovedkategorien fokuserer på faktorer som har negativ effekt på ytelsen. Slike faktorer kan være mangel på informasjon, problemer med teknisk utstyr (f.eks. datamaskiner), forsinkelse eller brudd i forsyningskjeden eller stressfaktorer i det fysiske arbeidsmiljøet (f.eks. dårlig belysning, støy eller for lav temperatur). Disse begrensningene antas ifølge Sonnentag & Frese (2008) å kunne svekke jobbytelse direkte (Sonnentag et al., 2008). De negative effektene som faktorene over har på jobbytelse har imidlertid blandet empirisk støtte. Fay og Sonnentag (2005) viser i sine studier at noen stressfaktorer også kan ha positiv effekt på f.eks. personlig initiativ (Sonnentag & Frese, 2005). Dette tyder på at innenfor situasjonsperspektivet spiller de prestasjonsfremmende faktorene, slik som autonomi og variasjon i ferdigheter, en viktigere rolle enn enkelte stressfaktorer.

Sosial innflytelse (sosial påvirkning) er som nevnt et sentralt tema i sosialpsykologien, der atferd og atferdsendring i stor grad skyldes tilstedeværelsen av andre mennesker. Andre mennesker trenger imidlertid ikke alltid være fysisk til stede for å påvirke atferden. Ifølge blant annet Gordon Allport (2018), har bare tanken om andres tilstedeværelse også effekt på atferd. Haney, Banks og Zimbardo har på sin side oppsummert mange års sosialpsykologisk forskning med å konstatere at situasjonen

påvirker individet i mye større grad enn vi tidligere var klar over (Haney et al. referert i Eid & Johnsen, 2018). Altså er ikke bare individuelle egenskaper, men også vår tilpasning til det vi tror passer i situasjonen, ofte avgjørende for hvordan vi opptrer.

Chan et al., (2011) refererer til seks forhold som handler om varierende grad av ytre kontroll, og som sier noe om hvordan ytre påvirkning fungerer. Disse er: Autoritativ påvirkning, konformitet, rollepåvirkning, masseinnflytelse, og svake og sterke situasjoner (Chan et al., 2011). Jeg har valgt å redegjøre for ett av disse forholdene, da det kan knyttes til resultatene i denne studien.

Rollepåvirkning

I de fleste sammenhenger er det knyttet en rekke forventninger til personer som innehar formelle og uformelle sosiale roller. Mens gruppenormer spesifiserer hvordan gruppe medlemmene skal oppføre seg, spesifiserer sosial rolle hvordan individer skal opptre i organisasjonen eller gruppen (Chan et al., 2011). Formelle roller reflekterer ofte underliggende forhold som utdanning, erfaringsnivå og personlige ressurser. En person kan også ha flere roller. Uklare eller motstridende rolleforventninger kan da være en sårbarhetsfaktor fordi flere roller kan komme i konflikt; eksempelvis rollene som soldat og ektefelle. En rolle kan også være uklar. Det kan mangle instruksjoner, eller en kan stå overfor ukjente situasjoner som representerer et brudd på tidligere prosedyrer og standarder (Eid & Johnsen, 2018). Det kan også oppstå situasjoner der det kan være konflikter mellom ulike roller i samme organisasjon. Det kan skyldes uklare eller overlappende ansvarsområder, at personer ønsker å utvide sin rolle, eller en kombinasjon av rollekonflikter og personmotsetninger.

Summen av de forventninger som er rettet mot en rolle inneholder kan forme og endre individers atferd på dramatiske måter. Det mest nærliggende eksemplet her er det berømte Stanford University Prison Experiment utført av den amerikanske sosialpsykologen Philip Zimbardo på 1970-tallet. En av konklusjonene fra dette eksperimentet viste at individenes personlige identiteter, selvkontroll og atferd ble overskygget av rollene de tok på seg. I en militær sammenheng kan mange av de rollene vi får tildelt i kraft av våre posisjoner, også kunne påvirke undergitt personell. Rollen som sjef eller leder vil være særlig betydningsfull i denne sammenheng. Dette er fordi rollen (i kraft av å fremstå viktig og autoritativ) vil kunne påvirke hvordan undergitt personell opptrer i sitt følgeskap (Chan et al., 2011).

3.2.2 Det individuelle perspektivet

Dette perspektivet omfatter en rekke faktorer eller variabler som forklarer hvorfor personer som er i samme situasjon responderer forskjellig. Personvariablene har sannsynligvis større innflytelse på atferd i svake situasjoner hvor det er mer tvetydighet og lavere forventninger til hvordan en bør

opptre. Jeg skal i denne delen introdusere fem personvariabler som har potensial til å påvirke jobbatferd og ytelse hos militært personell.

Kunnskap og ferdigheter

Kunnskap er ifølge Chan et al. (2011) en avgjørende faktor for å kunne utføre en arbeidsoppgave. Dette kan indikere en positiv sammenheng mellom kunnskap (job knowledge) og måloppnåelse i jobben (Chan et al., 2011). Det skilles videre mellom eksplisitt og taus kunnskap, også kalt beskrivelses- og prosedyrekunnskap (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Eksplisitt kunnskap er den formen for kunnskap som vi kan beskrive klart og tydelig, både for oss selv og andre. Taus kunnskap er kunnskap som er intuitivt basert og ikke lett å beskrive. Mye av den kunnskapen vi erverver oss i praksis, er av den tause sorten. Det kan være kunnskap som har vært eksplisitt, men som har blitt så automatisert at vi ikke klarer å beskrive den.

I de fleste trenings- og utdanningsprogrammene i Forsvaret fokuserer en på å tilegne militært personell kunnskap og ferdigheter slik at disse blir i stand til å utføre fremtidige relevante arbeidsoppgaver. Dette kan være å utarbeide operasjonsplaner eller utføre en ordre i felt. Kunnskapsrike ledere blir gjerne sett på som kompetente og inspirerer til økt tillit blant undergitte.

Ferdigheter referer til en oppøvet evne til å utføre bestemte aktiviteter eller arbeidsoppgaver (Chan et al., 2011). Dette kan f.eks. omfatte stridsdriller, og kan i likhet med kunnskap, være en avgjørende faktor for å kunne utføre en arbeidsoppgave. Automatisering av ferdigheter kan bidra til at mennesker evner å opprettholde et høyt ytelsesnivå selv under stress og høy aktivering (Eid & Johnsen, 2018). Dette betyr igjen at operativ ledelse, i større grad enn andre former for ledelse, må stimulere utvikling og trening av relevante prosedyrer, såkalte «standard operasjonsprosedyrer» (SOP). En standard operasjonsprosedyre må imidlertid balanseres opp mot behovet for kreativitet og muligheten til å tilpasse seg situasjonen.

Evner og kompetanse

Begrepet evne har ulike definisjoner, men er vanligvis forbundet med begrepet intelligens i psykologisk forskning (Martinsen et al., 2019). Det synes imidlertid vanskelig å oppnå noen endelig enighet omkring intelligensbegrepets definisjon og dets ulike bestanddeler. Det som mange forskere i dag likevel synes å være enig om er at akademisk intelligens (IQ), blant annet inneholder tre viktige typer, nemlig resonnerende (fluid) intelligens, kunnskapsorientert (crystallized) intelligens og spatial intelligens (Chan et al., 2011; Martinsen et al., 2019). Resonnerende intelligens er litt forenklet den evne man har til å lære, og til å bruke denne lærdommen i nye situasjoner. Kunnskapsorientert intelligens beskriver vår evne til å kunne lære variert informasjon på en presis måte. Spatial

intelligens beskriver vår evne til å tenke i bilder og rom. I arbeidslivet er intelligens knyttet til vår evne til å lære nye ferdigheter, evnen til å løse problemer og evnen til å bearbeide informasjon på andre måter (Martinsen et al., 2019). I tilknytning til ytelse vil det være nærliggende å anta at varianter av disse egenskapene vil påvirke graden av ytelse hos individet.

Kompetansebegrepet vil i praksis beskrive folks handlingspotensial sammenliknet med de kravene som arbeidsoppgavene stiller. Arbeidsoppgavene kan imidlertid være sammensatte og kreve mange ulike former for kompetanse (Martinsen et al., 2019). Begrepet omfatter dermed ikke bare kunnskap og ferdigheter, men også evner, personlighet og holdninger. Linda Lai definerer kompetanse som: «samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai sitert i Martinsen et al., 2019, s. 344). Chan et al., (2011) hevder at kompetanse spiller en viktig rolle i å påvirke individets oppgaveutførelse (task performance), og at det kan tilegnes gjennom læring og erfaring (Chan et al., 2011). Eid og Johnsen (2018), hevder på sin side at behovet for kompetanse motiverer oss til å utvikle nye ferdigheter og talenter samt mestre nye utfordringer. Dette gir oss mulighet til å lære, utvikle og tilpasse oss miljøet. Det er derfor viktig, ifølge Eid og Johnsen (2018), at vi lager gode rammer for at mennesker får utvikle sine evner og ferdigheter, og får anerkjennelse for sin kompetanse knyttet til å få dekket et slikt behov (Eid & Johnsen, 2018).

Personlighet

Når en blir bedt om å redegjøre for hva som menes med personlighet, vil en som oftest komme med beskrivelser av egenskaper ved personer. Sentrale elementer i beskrivelsen er karakteristika som er stabile over tid. For at noe skal beskrives som personlighet, må en vise samme tendenser til atferd i et vidt spekter av situasjoner, noe som skiller personligheten fra tilfeldig atferd. En annen definisjon vektlegger at det er en organisert helhet av et individs måter å reagere på; både tankemessig, følelsesmessig og ved atferd (Eid & Johnsen, 2018).

Personlighetspsykologien er altså opptatt av å fange inn helheten ved individet, og inkluderer således både tanker, følelser, atferd og det kompliserte samspillet mellom disse aspektene.

Personlighetspsykologene Daniel Cervone og Lawrence Pervin definerer personlighet som «en samlebetegnelse for de psykologiske karakteristika eller psykologiske kvaliteter ved et menneske som forklarer det konsistente (vedvarende) atferdsmønstre» (Cervone & Pervin sitert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 150). Definisjonene viser således likhetstrekk med sentrale elementer ved personlighetsbegrepet.

En ikke ubetydelig del av personlighetspsykologien har vært forholdet mellom personlighetstrekk og jobbatferd/organisasjonsatferd. Teoriene som er særlig aktuelle i denne sammenheng, kalles gjerne trekkteorier (begrepet er også beskrevet under kapittel 3: Teoretisk rammeverk, punkt 3.1). Betegnelsen kommer av at man forstår personligheten som en bestemt konstellasjon av ulike grunnleggende trekk som har forskjellige funksjoner i individets samhandling med omgivelsene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Blant trekkteoriene anses femfaktorteorien for å være den viktigste. Ifølge denne modellen kan personligheten deles inn i fem forholdsvis uavhengige dimensjoner. Disse er nevrotisisme (N), ekstrovertsjon (E), åpenhet (O), medmenneskelighet (A) og planmessighet (C) (Eid & Johnsen, 2018). Modellen forutsetter at personligheten kan beskrives ut fra hvor mye en person har av disse fem hovedtrekkene. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) viser forskning fra de siste tiår at de fem personlighetsdimensjonene er relatert til arbeidsprestasjoner i mange forskjellige yrker som er studert. Forskningen viser også at det blant de fem personlighetsdimensjonene er planmessighet som viser sterkest sammenheng med jobbprestasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Det at personlighet kan knyttes til ytelse får også støtte i militærfaglig litteratur. Chan et al. (2011) hevder at gitt det brede spekteret av personlighetstrekk og oppgaver (blant militært personell) vil det være noen egenskaper som i betydelig grad kan påvirke til både positiv og negativ ytelse hos individet (Chan et al., 2011).

Motivasjon

Motivasjon er et stort tema, svært kontekstavhengig og omfattes av mange faktorer. Jeg begrenser meg derfor til å beskrive begrepet i tilknytning til prestasjoner. Motivasjon kan forstås som indre prosesser som påvirker retning og styrke på menneskelig atferd og mål (Eid & Johnsen, 2018). Vi snakker ofte om grunnleggende menneskelige motiver. Menneskelige motiver representerer både hva vi ønsker, og hva vi trenger for å leve og utvikle oss. I militære kontekster har motivasjonsfaktoren blitt referert til som «X-faktoren» eller styrkemultiplikatoren som kan avgjøre utfallet av krigen. Chan et al. (2011) viser her til historiske opptegnelser hvor militære avdelinger som har vært underlegne i antall og utstyr, har holdt tilbake eller beseiret en overveldende fiende, mot alle odds (Chan et al., 2011).

Noen motivasjonsteorier fokuserer på egenskaper både hos individet og miljøet. En vanlig måte å se på motivasjon er å dele det opp i indre og ytre motivasjon. Ved indre motivasjon ønsker vi å oppnå en indre følelse i oss selv, slik som glede eller mestring. Ved ytre motivasjon ønsker vi å oppnå noe

fra det ytre miljøet rundt oss, slik som belønninger eller anerkjennelse fra andre (Eid & Johnsen, 2018).

Indre motivasjon beskriver altså aktivitet vi utfører fordi vi liker aktiviteten i seg selv og finner den utfordrende. I selvbestemmelsesteorien vil atferd som gir følelse av autonomi, kompetanse eller tilhørighet, bidra til indre motivasjon (Eid & Johnsen, 2018). I praksis har mennesker ofte begge typer av motivasjon samtidig, men vi kan være mer eller mindre indre og ytre motivert i ulike situasjoner. Indre og ytre motivasjon er altså ikke to polare motsetninger, men kan beskrives som et kontinuum.

Forskning viser imidlertid til at de som har relativt sterkere indre enn ytre motivasjon, ofte holder ut lenger tross motstand, opplever mindre prestasjonsangst og er mindre avhengige av bekreftelse og støtte fra andre. Det vil derfor være en fordel med en overvekt av indre motivasjon under stressende forhold fremfor ytre motivasjon. Resultater fra studier viste også at høy indre motivasjon er positivt relatert til gode arbeidsprestasjoner, organisasjonsengasjement og ekstrarolleatferd. Dette er også i tråd med Deci og Ryans selvbestemmelsesteori der indre motivasjon ser ut til å øke når medarbeidere får jobbe selvstendig, benytte kunnskap og ferdigheter og opplever mestring (Eid & Johnsen, 2018) Det å finne en god balanse mellom motivene kan for øvrig være en nøkkel for å oppnå sterk drivkraft mot målet.

4 Resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere resultatene fra intervjuene.

Datagrunnlaget baserer seg på fem dybdeintervju av ledere med ulik fagbakgrunn og tjenesteerfaring fra Forsvaret. Analyseprosessen ledet til en rekke kodeord, som senere ble sortert i ulike kodekategorier. Det er viktig å nevne at jeg har brukt ulik tilnærming for å presentere resultatene fra undersøkelsen under de ulike temaene. Under tema én har jeg valgt å systematisere resultatene under hovedkategoriene: Motivasjon, arbeidsmiljø, forventninger og profesjonsidentitet, mens jeg under tema to har valgt å presentere resultatene med påfølgende tolkning med utgangspunkt i hver respondent. Dette for å gi et mer helhetlig bilde av hvordan styrkesjefens lederatferd påvirket respondentenes ytelse.

I denne sammenheng er det imidlertid viktig med en presisering. Det fremkommer av intervjuguiden at denne består av fire tema. Jeg har imidlertid, basert på resultatene fra intervjuene med de fem lederne i detasjementet, valgt å ikke inkludere tema 4, fordi det ikke hadde signifikant betydning for de hovedlinjer som studien peker på som de viktigste ytelsesfremmende faktorene.

Temaene er som følger:

1. Faktorer som påvirker operativ ytelse hos avdelingslederne i NORTAD II
2. Styrkesjefens betydning for operativ ytelse hos disse

Til tross for at den tematiske inndelingen ved første øyekast kan fremstå noe generell og lite retningsgivende har dette vært et bevisst valg. Gjennom arbeidet har jeg erfart at begrepet ytelse er krevende å definere og at respondentene gir fyldigere svar med flere interessante perspektiver dersom de får reflektere fritt rundt begrepet og faktorer som påvirker det. Dette viste seg å ha stor verdi fremfor et mer strukturert intervju, som i unødvendig stor grad ville rammet inn respondentenes refleksjoner, og der det ble brukt teoretiske begreper som respondentene enten ikke forsto eller ikke var gode utgangspunkt for refleksjon. Dette ble også bekreftet i prøveintervjuet.

Før jeg presenterer resultatene vil jeg redegjøre for respondentenes forståelse av begrepet ytelse. Dette kan virke både ulogisk og unødvendig siden jeg allerede har redegjort for begrepet i teorien, men å reflektere rundt begrepet med respondentene tjener to viktige formål. For det første ønsker jeg å avstemme respondentenes forståelse av begrepet sett opp mot den teoretiske definisjonen. Dette er viktig for studiens validitet, som viser i hvilken grad studiens resultater gir grunnlag for å trekke gyldige slutninger om det som studien har som formål å belyse eller måle. For det andre bidro den innledende samtalen og refleksjonene som fulgte rundt begrepet til økt forståelse, også for studiens formål, og vekket til live tanker, følelser og erindringer fra tjenesten i Mali. Dette hadde stor betydning for kvaliteten på de innsamlede dataene, da det hadde gått lang tid fra respondentene kom hjem til jeg gjennomførte undersøkelsen.

Resultatene vil struktureres med utgangspunkt i temaene, og presenteres med utvalgte sitater med påfølgende tolkning av meningsinnholdet. Intervjusitatene er ikke tilfeldig utvalgt. De representerer hovedpoeng eller inneholder hovedmomenter som dekkes av hvert tema og derigjennom støtter oppunder studiens problemstilling. Flere av svarene fra intervjuene fremstår litt usammenhengende og lite konkrete. Det kan delvis skyldes, som nevnt tidligere, at begrepet ytelse oppleves uklart, men også at det har gått lang tid fra respondentene kom hjem fra Mali til intervjuene ble gjennomført. Sitatene er derfor skrevet i en mindre muntlig form, og på en måte som bidrar til at meningene i utsagnene kommer tydeligere frem enn under transkribering.

Resultatene fra hvert tema vil presenteres i de kommende underkapitlene. Dette underkapittelet avsluttes med en oppsummering av respondentenes forståelse av ytelse. I neste underkapittel vil jeg

redegjøre for faktorene som påvirket lederens ytelse i NORTAD II, før jeg undersøker i hvor stor grad styrkesjef hadde betydning. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av resultatene i undersøkelsen, før de diskuteres opp mot utvalgt teori.

4.1 Respondentenes forståelse av begrepet ytelse

Ytelse kan forstås som den arbeidsmengde og kvalitet en medarbeider presterer i en jobbsituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Jeg spurte respondentene om hva de la i begrepet 'ytelse', og det viste seg at de hadde noe ulik tilnærming til begrepet. Alle ga imidlertid uttrykk for at det handler om å frigjøre et iboende potensial for å utføre en arbeidsoppgave.

Respondent 2 (R2) forstår ytelse som:

[...] jevnlig prestasjon og ha evnen til å prestere ekstra når det er nødvendig [...] til å løse de oppgavene du er blitt satt til å gjøre og kanskje de oppgavene du ikke hadde forventa å få [...]. Å prestere innenfor mitt fagområde er å levere produkter og orienteringer til beslutningstakerne, men du vet jo egentlig ikke om du har prestert før du får tilbakemelding fra beslutningstakerne at det er bra. (Respondent 2, 2022)

I utsagnet til R2 gis det uttrykk for at ytelse både er noe varig, men også noe som kan øke når det er nødvendig for å løse en oppgave. Respondenten fremhever også hvordan tilbakemelding er viktig som bekreftelse på at en har prestert.

At begrepet kan være vanskelig å definere vises gjennom utsagnet til Respondent 3 (R3):

Det er et veldig interessant spørsmål, for ytelse i den sammenhengen her, når vi snakker om transportflyoperasjoner og deployering til et annet land, hva er egentlig det [...]. Ja, hvordan skal man angripe det begrepet? Det er litt såpestykke føler jeg, men det handler vel om mengde og kvalitet på det man klarer å produsere innenfor en viss tid, med gitte ressurser, da. (Respondent 3, 2022)

Denne forståelsen av begrepet samsvarer godt med definisjonen til Kaufmann & Kaufmann (2015), selv om begrepet kan fremstå litt uhåndgripelig. R3 mener også begrepet handler om tid og ressurser. Dette synliggjør at alt en medarbeider presterer i en jobbsituasjon er bundet av en tidsfaktor og tilgjengelige ressurser.

Respondent 4 (R4) gir også uttrykk for at begrepet kan være utfordrende å forklare, men beskriver ytelse slik: «Ja, hvordan skal man forklare det, da [...] ytelse er jo det du på en måte får ut av jobben du gjør, da. Det er den effekten av jobben du gjør» (Respondent 4, 2022).

Begrepet knyttes også her til en jobbkontekst. Utsagnet kan tolkes som at måloppnåelse i jobben og graden av ytelse henger sammen.

For Respondent 1 (R1) derimot handler ytelse om «evnen til å gjennomføre noe ut fra en selvdefinert skala» (Respondent 1, 2022). Når jeg spør hva R1 mener med dette, forklarer respondenten at han tror det er viktig at man forstår de andre i detasjementet og hvordan de oppfatter sin egen og andres ytelse, og dermed hverandres arbeidskapasitet. Han utdyper: «Man får store utfordringer hvis man kommer i et detasjement som det her, og man har forskjellig forståelse av hva ytelse er» (Respondent 1, 2022).

Dette kan forstås som at mennesker er forskjellig og har ulik arbeidskapasitet. Kjennskap til egen og andres grenser kan derfor være viktig når man skal sette sammen effektive team som skal løse nye og ukjente problemer som krever at alle bidrar. I Forsvaret er dette særlig aktuelt fordi vi ofte opererer i team når vi skal løse oppdrag, slik vi også gjorde i Mali. Utsagnet til R1 er derfor svært relevant i den sammenheng.

Respondent 5 (R5) presiserer på sin side at ytelse handler om hvordan «du får maks utbytte av dine ferdigheter» (Respondent 5, 2022). Respondenten utdyper videre:

[...] I sammenheng med en 3000 meter test, har jeg en veldig klar forståelse for hva ytelse er, for da ønsker jeg å makse ut. (...) Jeg ønsker å prestere best mulig, da. [...] Du har noe iboende i deg, men det er det å få ut akkurat 100 %. (Respondent 5, 2022)

Utsagnene fra respondentene over knytter stort sett ytelse til en jobbkontekst, der det handler om å levere et produkt av en viss mengde eller kvalitet. Respondentens forståelse samsvarer derfor godt med denne studiens teoretiske definisjonen av begrepet (se punkt 3.2).

En av respondentene uttaler også at *forståelse* for hverandre og hverandres arbeidskapasitet er viktig. Utsagnet er svært relevant for vår profesjon som ofte løser oppdrag i ulike teamkonstellasjoner. Å kjenne egne og andres begrensninger som soldater har derfor betydning for teamets effektivitet, og vår evne til å løse oppdrag.

Flere respondenter uttrykte også at begrepet var vanskelig å forklare. Gjennom refleksjon og gode diskusjoner ble begrepet likevel mer håndgripelig og bidro til mer innsikt og forståelse for temaet hos både respondentene og meg som forsker. Innledende refleksjoner og tolkning rundt begrepet ytelse under intervjuet har sannsynligvis styrket studiens validitet.

4.2 Faktorer som påvirket ledernes ytelse i NORTAD II

Organisasjons- og ledelseslitteraturen foreslår flere teoretiske perspektiver og forhold som kan fremme eller hemme ytelse hos ledere og medarbeidere. I denne studien har jeg primært tatt utgangspunkt i militærfaglig litteratur for å forstå hvilke faktorer som påvirker ytelsen hos militært personell. I de neste underkapitlene presenteres resultatene fra respondentenes refleksjoner rundt hvilke faktorer som påvirket deres ytelse i NORTAD II. Hensikten er å avdekke hvorvidt detasjementsjefens atferd faktisk hadde betydning for ledernes ytelse eller om det var andre forhold som hadde sterkere forklaringskraft på personellets prestasjoner. Resultatene vil presenteres med utgangspunkt i respondentenes frie perspektiver på hva som påvirket deres ytelse, og hvordan dette kom til uttrykk i deres daglige arbeid. De teoretiske kategoriene nevnt innledningsvis i dette kapitlet vil danne strukturen for dette underkapitlet.

4.2.1 Motivasjon

Motivasjon kan forstås som indre prosesser som påvirker retning og styrke på menneskelig atferd og mål (Eid & Johnsen, 2018). På spørsmål om hva som påvirket respondentenes ytelse i NORTAD II, viser resultatene at det var noe variasjon i hvilke faktorer som ble vektlagt, men tre grunnleggende behov som påvirker menneskelig motivasjon ble vurdert som viktige hos flere av respondentene enten før eller under misjonen. Disse var: Tilhørighet, kompetanse og tilbakemeldinger.

Tilhørighet

Tilhørighet er et fundamentalt menneskelig behov og medfører et ønske om å skape og opprettholde varige positive interpersonlige relasjoner (Eid & Johnsen, 2018). Flere respondenter uttrykte at å være en del av et team eller en større enhet, påvirket motivasjon deres positivt. Én av respondentene fortalte hva som motiverte han til å delta i NORTAD II:

[...] Jeg hadde ikke lyst til å være den som ikke hadde vært i INTOPS. For jeg tror det er ganske mange yrkesmilitære som har vært det. Det var mest for å få det «tikket av i boksen», og ikke stå på utsiden. Få det på rullebladet. (Respondent 1, 2022)

Respondenten uttrykker her et ønske om ikke å stå på utsiden av et militært fellesskap der deltakelse i internasjonal tjeneste danner grunnlag for fellesskapet. Dette kan tolkes som et behov for anerkjennelse, der en ønsker å bli sett og akseptert av sine militære kolleger, og det fagmiljøet man er en del av. Utsagnet kan vitne om en underliggende frykt for å bli avvist, ignorert eller ekskludert fra et slikt fellesskap. Det er sannsynlig at en sterk motivasjon for deltakelse i slike misjoner, uavhengig av årsak, vil kunne påvirke ytelsen også under misjonen.

Kompetanse

Kompetanse beskriver folks handlingspotensial sammenliknet med de kravene som arbeidsoppgavene stiller, og omfatter både kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Selv om flere litteraturkilder holder erfaring utenfor kompetansebegrepet, velger jeg i denne studien å inkludere erfaring i begrepet. I en militæroperativ kontekst vil gjerne relevant erfaring også kunne påvirke individets handlingspotensial sett opp mot de arbeidskravene soldater møter i krise og krig. Det kan være nærliggende å tenke, og kanskje også oppleves åpenbart, at ytelsen påvirkes av individets kompetanse.

Alle informanter gir uttrykk for at kompetanse har hatt betydning for deres ytelse i NORTAD II, men på ulik måte. For R2 er det viktig med tilgang på verktøy og gode prosesser for å ivareta kompetansebehovet. Han uttaler:

[...] Det som påvirker meg og mine prestasjoner er at jeg må ha verktøy tilgjengelig. Jeg må ha systemene jeg trenger for å få tak i informasjonen. Det tapper veldig mye energi hvis det ikke er tilgjengelig. Jeg må stille noen kriterier for at jeg skal kunne levere, slik at de får det de forventer. Helt ned til hvor jeg skal sitte [...] i forhold til gradering og alt sånn. [...] Så er jeg veldig opptatt av at prosessene i detasjementet går riktig for seg. Jeg skal «feede» informasjon på riktig tidspunkt i en beslutningsprosess. Jeg må vite hvor jeg skal komme inn. Også må jeg ha tid til å lese, skaffe grunnlaget og lage produktet. Hvilke prosesser jeg skal bidra inn i påvirker kanskje jobbprestasjonen min mest. (Respondent 2, 2022)

På spørsmål om på hvilken måte tilgang på nødvendig verktøy og gode prosesser påvirker jobbprestasjonen, forteller respondenten om et driv:

[...] Jeg kan stå på og ha fokus på det viktige. Hvis jeg har mer energi vil ting ta kortere tid. Jeg blir mindre stressa. [...] Jeg tror at produktene blir bedre. At det øker kapasiteten min. Jeg klarer å prosessere informasjonen raskere. Du kommuniserer med de rundt deg mer effektivt, da blir også produktene bedre. (Respondent 2, 2022)

Utsagnet vitner om det behovet R2 har for verktøy i form av datasystemer, kontorfasiliteter og gode prosesser for at han skal være i stand til å utføre jobben sin. Dette betyr at R2 ikke bare bruker tidligere ervervet kunnskap, men er helt avhengig av å tilegne seg ny kunnskap, gjennom bruk av ulike informasjonsverktøy, som er sentral i oppdragsløsningen. Det kan også være verdt å merke seg jobbytelse ikke bare fremmes gjennom nødvendige tekniske hjelpemidler, men også at informasjonen når beslutningstakerne til rett tid. Utsagnet vitner også om at jobbytelsen påvirkes av gode interne prosesser, og antyder både en ærekjær og jobbforsiktelende holdning til detasjementet.

R3 trakk frem tidligere erfaring og personlige egenskaper som viktige motivasjonsfremmende faktorer:

[...] Jeg hadde litt erfaring med den rollen og operasjonsmiljøet, og det som foregår i Mali, så når jeg fikk mulighet til å ha den rollen igjen i NORTAD II, var det ganske lett å svare ja [...] jeg tenkte at det klarer vi å løse. Det er overkommelig. Det ser jeg frem til. [...] så jeg dro ned med en god motivasjon. (Respondent 3, 2022)

Underveis i intervjuet gir også R3 uttrykk for at personlige egenskaper og forutsetninger hadde betydning for respondentens ytelse:

Jeg tror at hvis du hadde plukket en tilfeldig person fra min skvadron og puttet inn i den jobben, så ville du sett forskjeller i det du kaller ytelse. [...] Min opplevelse er at mine personlige forutsetninger for å gå inn og løse den rollen, de var gode. [...] Jeg føler at forutsetningene jeg tok med meg inn, min bakgrunn, min personlighet, mine styrker og svakheter [...] forma den rollen på en måte jeg mener var hensiktsmessig, og da opplevde jeg i hvert fall at «outputen» var bra. (Respondent 3, 2022)

Respondenten gir uttrykk for at tidligere erfaring fra tilsvarende operasjonsmiljø virket positivt inn på beslutningen om å dra til Mali, og at han opplevde god motivasjon før avreise. Det er ikke urimelig at kunnskap og erfaring fra liknende oppdrag også bidrar til god motivasjon også under oppdraget, såfremt tidligere erfaringer var positive. Utsagnet vitner med andre ord om stor grad av mestringstro. Respondenten forteller videre hvordan personlige forutsetninger og egenskaper påvirket avdelingens evne til å løse oppdrag for FN.

Erfaring vektlegges også hos R4 som uttaler at:

Jeg føler meg ganske trygg i rollen min, da, med erfaring og sånne ting, som gjør at jeg står ganske støtt. Han sier videre: [...] Det at man føler man behersker jobben, det påvirker i en positiv retning på det her med ytelse [...] også følte jeg at de andre rundt meg behersket jobben sin [...] og ser at de utvikler seg i riktig retning [...] det virker også positivt inn på min ytelse, tenker jeg... (Respondent 4, 2022)

Her forteller respondenten at erfaring bidrar til trygghet i egen rolle, og at han står faglig støtt. Dette kan tolkes som at respondenten har høy mestringstro, og at følelsen av å beherske jobben påvirker ytelsen i positiv retning. Resultatene fra intervjuet med R4 viser også at når andre i detasjementet løste sine oppgaver på en god måte, som bidro til vekst og utvikling, virket det også positivt inn på respondentens ytelse.

At kompetanse påvirker ytelsen støttes også av R5 som reflekterte rundt kompetanse slik:

Du må ha litt faglig bakgrunn og vært med på ting før. Den faglige delen gjør at du presterer mer, tenker jeg. Jeg hadde en kompetanse som jeg føler de andre ikke hadde. Jeg satt jo med en kunnskap som var ettertrakta [...] Det var ingen andre som kunne utfordre meg. Da følte jeg at jeg måtte prestere. Jeg var faglig sterk og kunne raskt svare ut spørsmål. Da hadde jeg

mer tid til å ta på meg andre oppgaver. Jeg hadde kun ansvar for det fagfeltet, men det hadde jeg kontroll på, så jeg kunne ta på meg mer. (Respondent 5, 2022)

R5 poengterer i dette utsagnet at faglig bakgrunn og at du har vært med på ting før, gjør at du presterer mer. Kompetanse, herunder erfaring, blir igjen trukket frem som viktige faktorer for ytelse. Utsagnet forteller at respondenten sitter med unik fagkunnskap, som ingen andre i detasjementet hadde, og at han dermed følte han måtte prestere mer. Dette kan tolkes som et ønske om ikke å svikte sine overordnede eller at man ikke vil være skyld i at detasjementets målsetninger ikke blir oppfylt. Flere respondenter fortalte om liknende effekter fordi man sitter med unik kompetanse innenfor sitt fagfelt, som ingen andre i detasjementet har. Samtidig forteller respondenten at han kunne ta på seg andre oppgaver, fordi han hadde kontroll på eget fagfelt. Det kan peke i retning av at han hadde god kompetanse til å løse sine primæroppgaver, men at han kanskje også hadde en hverdag som ga handlingsrom til å hjelpe andre på andre områder, og at dette kunne gi økt motivasjon.

Så langt forteller utsagnene at respondentene besitter unik kompetanse innenfor sine respektive fagfelt som påvirket deres ytelse. Forklaringen til R1, bygger også opp under denne forståelsen. Han uttaler:

[...] det tok litt tid i starten før man innser at her er det faktisk ingen andre som har noe kunnskap innenfor ditt fagfelt til å utfordre deg noe særlig på det du sier. Så det betyr jo at det jeg sier og mener veldig ofte blir tatt til følge. [...] For meg så er det utelukkende positivt for min ytelse. (Respondent 1, 2022)

Samtidig gir R1 uttrykk for at det var utfordrende å ikke ha noen i detasjementet han kunne sparre faglig med. Han uttrykker det slik:

[...] Det er ikke så mange som kan så mye om fagfeltet i vår forsvarsgren. [...] Det er veldig sjelden man får noen spørsmål. Det var også litt utfordrende, for man visste egentlig aldri om man gjorde noe riktig eller galt. [...] Den eneste jeg kunne sparre litt med var forsyningsbefelet i teknisk, ellers var det ingen egentlig. (Respondent 1, 2022)

Til tross for at han opplevde å stå alene i fagfeltet hevdet han at prestasjonene likevel økte:

Man har ikke lyst til å feile. Jeg løp nok litt fortere og løfta litt mer enn jeg egentlig behøvde fordi jeg visste ikke hvor målstreken var, og jeg visste ikke hvor langt eller hvor fort jeg måtte løpe for å komme dit. Jeg var liksom oppe på maks veldig mye. Så det kunne nok gått galt, tror jeg. (Respondent 1, 2022)

R1 forteller hvordan mangel på bransjekunnskap i detasjementet, og i Luftforsvaret for øvrig, bidrar til at respondentens vurderinger ofte blir tatt til følge, og at dette er utelukkende positivt for egen ytelse. Dette kan tolkes som et behov for å bli sett og anerkjent for jobben han utfører. Det kan også vitne om at respondenten har tillit hos beslutningstakerne. Samtidig uttrykker han at det var

utfordrende med lite feedback. Behovet for anerkjennelse og redsel for ikke å imøtekomme detasjementets målsetninger kan også ligge til grunn for respondentens videre uttalelser, om at han ikke har lyst til å feile. At han demonstrerer dette med å løpe og løfte mer, og at det kunne nok gått galt, kan vitne om et prestasjonsfokus som kanskje ikke alltid er utelukkende positivt.

Tilbakemeldinger

Resultatene viser at tre av fem respondenter gir uttrykk for at tilbakemeldinger er viktig for deres ytelse, og at alle tilbakemeldingene var positive. Positiv tilbakemelding innebærer å få ros eller oppmuntrende kommentarer. Tilbakemeldingene ble gitt i ulike sammenhenger og fra ulike personer. R1 uttrykker at motivasjon til å yte påvirkes veldig av gode tilbakemeldinger.

Respondenten knytter også anerkjennelse til begrepet. Han forklarer videre:

[...] det å få positive tilbakemeldinger på det man gjør, altså at det man gjør er riktig, gjør at min ytelse helt klart øker. Jeg får lyst til å bidra mer. Så anerkjennelse er et nøkkelord for meg [...] spesielt i det oppdraget her, som var min første reise ut, så tror jeg det var ekstra viktig. (Respondent 1, 2022)

Utsagnet forteller at positive tilbakemeldinger øker ytelsen til respondenten, og at positive kommentarer oppleves som en anerkjennelse for godt utført arbeid.

R2 uttrykker også at tilbakemeldinger er viktig, og at det gir selvtillit og reduserer usikkerhet (Respondent 2, 2022). For R5 er det tilbakemeldinger fra kolleger som setter pris på det du gjør, som gjør at ytelsen øker (Respondent 5, 2022).

Til sammen tolkes utsagnene å gi uttrykk for at positive tilbakemeldinger, uavhengig av kilde, påvirker motivasjonen og fremmer ytelse under løsning av enkelte arbeidsoppgaver.

4.2.2 Arbeidsmiljøet

Arbeidsmiljø omfatter det fysiske, sosiale og psykologiske miljøet vi møter i jobben vår (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Resultatene viser at respondentene påvirkes, i større eller mindre grad, av tre stressorer i arbeidsmiljøet: Forhold på hjemmearenaen, relasjoner og sosial støtte og ytre miljømessige faktorer.

Hjemmearena

På hjemmearenaen kan forhold som familiedynamikk, relasjoner internt i familien og geografiske avstander ha betydning for stressreaksjon og ytelse. Tre respondenter vektlegger hjemmearenaen som en betydningsfull faktor for deres ytelse.

R3 uttaler:

[...] Jeg tror at de kreftene som har drevet meg i denne jobben, først og fremst handler om de mer lokale tingene [...] og relasjonen til familien i Norge. [...] jeg følte meg trygg på at hun hadde kontroll hjemme, og klarte å ivareta seg selv, barna og hjemmet vårt i den perioden.

[...] det ga meg frihet og en avslappet følelse, og ga meg rom til å fokusere på det jeg skulle.
(Respondent 3, 2022)

Utsagnet forteller at respondenten opplever frihet og får en avslappet følelse som gir rom til å fokusere når han vet at familien hjemme i Norge er trygg og har det bra. Utsagnet kan tolkes som at god familiedynamikk og relasjoner internt i familien kan redusere belastning slik at man kan fokusere på sine arbeidsoppgaver og dermed øke ytelsen.

Økt fokus på arbeidsoppgavene er også noe R2 trekker frem i sin beskrivelse:

[...] jeg tror det hadde vært vanskelig for meg [...] å reise ut og ha tid borte fra familie og venner hvis jeg måtte forsvare det hele tiden. [...] Jeg har aldri opplevd det. Det gjør at jeg kan fokusere 100% på det jeg skal gjøre der nede (Mali), og ikke på det som skjer hjemme.
(Respondent 2, 2022)

R5 opplever også sterk motivasjonsrespons når han kan følge opp familien hjemme i Norge. Han utdyper:

[...] Det var veldig lett å komme i kontakt med de hjemme. [...] det er noe som påvirker deg positivt. [...] Det å kunne ha daglige samtaler og følge opp ting hjemme. [...] Da følte jeg at jeg ble glad og motivert. [...] Å snakke med familien og høre at alt er bra, [...] da får jeg en god følelse etterpå. [...] Det gir en energiboost. (Respondent 5, 2022)

Utsagnene vitner om at forhold på hjemmearenaen er viktig for at respondentene skal trives og prestere i det miljøet de operer i. Selv om bare tre av respondentene ga uttrykk for at forhold på hjemmearenaen hadde betydning for deres ytelse, er det liten grunn til å tro at ikke hjemmearenaen også er av betydning for resten av respondentene, selv om dette ikke kommer eksplisitt til uttrykk under intervjuene.

Arbeidsarenaen

Relasjoner og sosial støtte

Fire respondenter uttrykker at sosiale relasjoner påvirker deres yteevne på en positiv måte. R1 kom med følgende utsagn:

[...] Det at jeg faktisk kjente noen i detasjementet tror jeg hjalp meg. [...] det å vite at jeg hadde én til to voksenpersoner som jeg kjente [...] og som jeg kunne gå og snakke med hvis det her begynte å gå skikkelig skeis. [...] Så relasjoner til noen i detasjementet før man reiser ut er viktig for det psykososiale. Hadde jeg kommet ned der og ikke kjent noen hadde det nok vært vanskeligere å yte optimalt. (Respondent 1, 2022)

Respondenten forteller at han kjente noen i detasjementet fra før, og at de ble en positiv ressurs i arbeidssituasjonen. Personlige relasjoner til andre kollegaer gjør det sannsynligvis lettere å snakke om utfordringer og søke støtte dersom man ikke lykkes i arbeidet. Respondenten forteller videre at det å ha relasjoner til andre også før man reiser ut, er viktig for det psykososiale. Å etablere sosiale

relasjoner for første gang i et operasjonelt miljø, kan utløse stressreaksjoner og svekke ytelsen, noe som respondenten også uttrykker.

Betydningen av gode relasjoner før man reiser ut underbygges av R3. Han uttaler:

[...] Jeg hadde gode forutsetninger for å gjøre en god jobb. [...] Jeg kjente folka som jeg hadde med meg i min gjeng. [...] Det handler om sosiale forhold, hvem du har med deg. [...] Det har mye å si hva slags dynamikk som oppstår i gruppen, som er sammen døgnet rundt i en viss tid. (Respondent 3, 2022)

Her gir respondenten uttrykk for at mennesker skal fungere sammen over tid, og at gruppedynamikken har betydning for evnen til å gjøre en god jobb. Utsagnet kan tolkes i retning av at gruppesammensetningen følgelig har betydning for respondentens ytelse. R5 syntes «det er motiverende og at det påvirker ytelsen når du gjør noe bra med den gjengen som du liker å jobbe med [...] og at du føler deg inkludert» (Respondent 5, 2022). For R2 vil derimot dårlige relasjoner til de han er avhengig av for å utføre jobben sin «påvirke min måte å være på og gjøre arbeidet mitt vanskeligere» (Respondent 2, 2022).

Ytre miljømessige belastninger

To respondenter gir uttrykk for at fysiske miljøforhold i Mali påvirket deres ytelse i større eller mindre grad. R5 ga følgende eksempel på hvordan klimaet påvirket ytelsen:

[...] klima der nede har mye å si. Da i hovedsakelig negativ forstand, fordi det er et vanskelig klima å jobbe i. Vi hadde mye løfte og bære tjeneste i starten, som gjorde at man kanskje ble litt fortere utslitt enn en kontorjobb. Så klima var en faktor der nede. (Respondent 5, 2022)

Her gir respondenten uttrykk for at klimaet hadde betydning når man utfører fysisk krevende arbeid. Med bakgrunn i geografisk lokasjon kan dette tolkes som at ytelsen ble redusert som følge av tungt fysisk arbeid under høye temperaturer.

4.2.3 Forventninger

Flere respondenter forteller om hvordan forventninger fra andre virker inn på deres ytelse. R3 ga følgende eksempel:

[...] Man er opptatt av å gjøre en god jobb. Opptatt av å kunne bidra til at vi lykkes. [...] i mitt hode betyr det til en viss grad at vi lever opp til de forventningene som forskjellige instanser rundt oss, hjemme og der nede, har til oss. [...] både fra FN-systemet, kundene, FOH og ledelsen hjemme. (Respondent 3, 2022)

Utsagnet forteller at ulike aktører i og utenfor detasjementet påvirker ytelsen til respondenten, fordi han er opptatt av å gjøre en god jobb. Dette illustrerer bevissthet rundt egen rolle og hvordan forventninger kan endre atferd hos en rolleindehaver.

R5 legger til at [...] som offiser er det en forventning om at du skal levere. Han utdyper videre:

[...] Du skal kunne jobben. Det kan påvirke ytelsen litt [...] i form av at jeg vil prøve å prestere litt mer. [...] Når folk sender et produkt til deg, som du skal svare på, er det veldig synlig om du ikke klarer å levere. (Respondent 5, 2022)

Også dette eksemplet viser hvordan forventninger til personer som innehar formelle roller kan forme individets atferd. Begge utsagnene viser at forventninger fra omgivelsene kan påvirke ytelsen på en måte som støtter detasjementets måloppnåelse.

4.2.4 Profesjonsidentitet

Resultatene viser at også profesjonsidentitet kan synes å ligge til grunn for økt ytelse og motivasjon for deltakelse i NORTAD II. R3 utdyper: «[...] Jeg er innforstått med at det å dra ut i INTOPS operere på den måten, det er en helt naturlig del av skvadronen, så det er jeg motivert for» (Respondent 3, 2022).

Utsagnet kan tolkes som at deltakelse i internasjonale operasjoner er en naturlig del av de oppgaver og oppdrag som skvadronen forventes å løse, og at skvadronen har både evne og vilje til dette.

For R4 handler det om at han føler det er en del av jobben som befal. Samtidig uttrykker han at: «Jeg føler jo at det var et viktig oppdrag. [...] Om ikke nødvendigvis bare for misjonen, men også for FN som system. [...] Det er både motiverende og gjør at man yter mer» (Respondent 4, 2022).

Her forteller respondenten at motivasjonen for deltakelse i NORTAD II handler om to forhold. Først at det en del av jobben som befal, men også at han føler det er et viktig oppdrag. Det første utsagnet kan forstås som at det er knyttet forventninger til hans rolle som soldat. Like fullt kan det være et uttrykk for egen identitetsforståelse. I hans videre uttalelse kan det virke som det er selve saken som motiverer han, gjennom å uttrykke at det var et viktig oppdrag.

En liknende uttalelse rundt rollespesifikk identitet finner man igjen hos R5. Han uttaler: «[...] har hatt 8 år pause fra INTOPS [...] men har alltid hatt et ønske om å komme tilbake til operativ setting igjen. [...] det baserer jeg litt på hvorfor jeg er offiser. Det har litt med profesjon å gjøre» (Respondent 5, 2022).

Respondenten trekker her frem rollen som offiser og profesjonsbegrepet som motivasjonsfremmende faktorer. Dette kan igjen være uttrykk for egen identitetsforståelse, og en forventning til rollen som offiser.

Resultatene viser at respondentenes motivasjon for å delta i NORTAD også bidro til økt ytelse i detasjementet.

4.3 Styrkesjefens betydning for lederens ytelse

I dette delkapittelet presenteres resultater som har til hensikt å beskrive betydningen av styrkesjefens lederatferd sett opp mot ytelse blant lederne i NORTAD II. Resultatene viser at det er flere ulike faktorer som påvirker respondentenes ytelse positivt. Tilnærmingen til dette temaet er åpen og nysgjerrig, og baserer seg på respondentenes opplevelser og refleksjoner rundt relasjonen til styrkesjefen, som deres nærmeste leder.

Resultatene viser at respondentene i stor grad deler de samme opplevelsene av styrkesjefens atferd, men at den har ulik innvirkning på respondentenes ytelse.

Når jeg spurte hvordan de vil karakterisere lederatferden til styrkesjefen, fortalte respondentene at de opplevde han som åpen, inkluderende, omtenkfull, omgjengelig, blid og positiv. De opplevde også at han hadde evne til å lytte og at de ble gitt tillit.

Én av respondentene ga imidlertid uttrykk for at styrkesjefen var lite synlig og hadde lite kunnskap rundt respondentens eget fagfelt. De ga alle uttrykk for at styrkesjefen samtidig fremsto tydelig, strukturert og utøvde kontroll på sine undergitte.

4.3.1 Styrkesjefens lederatferd og dens innvirkning på ytelse

R2 beskrev styrkesjefen på følgende måte: «Han var veldig tydelig. [...] Blant annet i måten han strukturerte beslutningsprosessene sine. [...] hvordan han gjennomførte møtene og gjorde det tydelig for oss som var mellomledere hvilke møter som er beslutningsmøter og hvilke møter er informasjonsmøter» (Respondent 2, 2022).

R2 uttaler videre at styrkesjefen hadde tillit til han og viste dette ved å si det direkte til ham.

Respondenten forteller:

[...] Han stilte ikke spørsmålsteget ved arbeidet mitt. Vi kunne diskutere vurderinger og forståelse og sånn [...] men han blanda seg ikke inn i arbeidsprosessen min. [...] han ga tillit. Det gjorde at det ble gjensidig [...] stoler han på meg, så stoler jeg også på han. [...] hvis han følte at du kunne forbedre deg [...] kom han med en konstruktiv tilbakemelding, [...] ikke fordi du var en dårlig person, men han ville liksom løfte deg litt opp. (Respondent 2, 2022)

På oppfølgingsspørsmål om hvordan styrkesjefens personlighet og lederatferd påvirker respondenten, svarer respondenten følgende:

Den påvirker meg positivt. Den ga meg trygghet og reduserte usikkerhet. [...] Han ble på en måte en grunnstein. En du kan gå til hvis du trengte energi. Han er jo en ufattelig sosial person [...] som elsker å snakke med folk. [...] Det gjorde at jeg kunne opprettholde det fokuset jeg trengte. [...] Du får en boost, da. [...] Du blir sikker på det du gjør, og du vet at hvis du faller så har du et sikkerhetsnett, som gjør at du kan ta noen sjanser. (Respondent 2, 2022)

Respondenten gir her uttrykk for at styrkesjefen både viser han tillit gjennom direkte verbal uttrykksform, men også ved at styrkesjefen ikke blander seg unødig inn i respondentens arbeidsoppgaver. Han beskriver også hvordan styrkesjefen gir tilbakemeldinger som har som hensikt å skape forbedring og styrke selvfølelsen. Respondenten opplever også styrkesjefen som tydelig, noe som kan bidra til å redusere usikkerhet hos personellet. Resultatene fra dette intervjuet viser at styrkesjefens atferd har hatt positiv effekt på respondenten, gjennom at han opprettholde et nødvendig fokus på arbeidsoppgavene. Styrkesjefens atferd kan også synes å øke risikoviljen til respondenten, vel vitende om at styrkesjefen vil vise støtte og forståelse, dersom man skulle feile i jobben.

Tillit blir også nevnt som en sentral egenskap hos styrkesjef av respondent 4. Respondenten uttaler at styrkesjef «[...] stolte på sine undergitte og ga de handlingsrom innenfor sine fagfelt» (Respondent 4, 2022). Han fortsetter: «[...] når det kom til ting som gikk på teknisk 'stuff', så stolte han på teknisk sjef, uten å være redd for å vise svakhet eller at det var noe nederlag i det. Det syns jeg er en god egenskap» (Respondent 4, 2022).

Respondenten beskriver også styrkesjef med egenskaper som veldig positiv og omgjengelig, og at han har et positivt menneskesyn. Han uttaler videre:

[...] Det jeg satte veldig pris på med styrkesjef [...] var at han hadde tre målsetninger for detasjementet, og det var veldig enkelt og greit å forholde seg til. Han var såpass tydelig, og det gjør jobben veldig mye enklere. (Respondent 4, 2022)

Styrkesjef oppleves også å jobbe grundig. R4 gir et eksempel: «[...] det var ikke sånn at han ble kontrollerende, men når vi skulle sende frem ukerapporter, [...] så brukte han mye tid på det. Det tenker jeg også var nødvendig egentlig, i den jobben» (Respondent 4, 2022).

På spørsmål om hvordan styrkesjefens personlighet og atferd kom til uttrykk i respondentens handlinger svarer respondenten at dette først og fremst økte motivasjonen, og at «[...] godt humør smitter» (Respondent 4, 2022). Han fortsetter:

[...] Altså jeg trivdes. Jobben min er å spille han god, men han spilte også meg god. [...] Blant annet tok jeg beslutninger [...] som jeg ikke trengte å spørre om, fordi jeg vet jeg har hans tillit. [...] Det gjorde det veldig lett for meg å ta beslutninger. (Respondent 4, 2022)

Respondenten nevner flere av de samme egenskapene som beskriver styrkesjefens personlighet og atferd som respondent 2. Respondenten uttrykker at styrkesjef gir tillit og handlingsrom til sine undergitte, noe som igjen indikerer at han stoler på sine ledere. Samtidig er tillit en forutsetning for å utøve oppdragsbasert ledelse, som er en lederfilosofi som kanskje særlig gjør seg gjeldende i stridsmiljøer, der man er avhengig av å benytte kompetansen og kreativiteten i hele detasjementet

for å lykkes med oppdraget. Videre viser igjen styrkesjefens tydelighet og klare målsetninger at det påvirker respondentens evne til å løse sine arbeidsoppgaver. Resultatene viser videre at utvist tillit vil kunne styrke selvstendig beslutningstaking. Til sammen viser resultatene at styrkesjefen til en viss grad har positiv innvirkning på respondentens ytelse gjennom økt motivasjon, trivsel og humør.

For R5 er det styrkesjefens evne til å lytte og se alle som nevnes som betydningsfulle egenskaper for respondentens ytelse. Videre beskriver han styrkesjefen å ha en ikke-militær stil, og at han ikke fremsto som en «strict og hard sjef» (Respondent 5, 2022). R5 utdyper: «[...] det var en sjef som hadde mer myke sider, [...] ikke streng, firkantet leder. Han var litt mer rund i kantene. [...] Han lytta til folk og hadde riktige verdier og holdninger, som jeg synes var bra» (Respondent 5, 2022).

Han gir et eksempel: «[...] det har veldig mye å si at sjefen lytter til hvordan du løser ting, [...] delegerer myndighet, og tar deg med i beslutningsfora. Det påvirker meg positivt. Du føler anerkjennelse [...] så du yter mer» (Respondent 5, 2022). Han fortsetter:

[...] det er ikke sånn at du må innom sjefen for å få beslutninger på alt. Du har fått delegert fullmakt [...] som gjør at jobben blir lettere. [...] Du er gitt den tilliten. Det var sjefen veldig tydelig på. Det fagfeltet her det kan du, hold meg oppdatert, men du vet hvor jeg vil hen. Og det påvirket meg positivt. [...] Du vet at sjefen backer deg. (Respondent 5, 2022)

R5 gir uttrykk for at denne tilliten både bedrer ytelsen, øker effektiviteten og gjør han i stand til å være i forkant.

Samtidig beskriver R5 styrkesjefen som klar og tydelig, men at det gjør det lettere å trives og øker motivasjonen. Utsagnet forteller at styrkesjefen har en uformell omgangstone med medarbeiderne, lytter til andres synspunkter og viser de tillit ved la medarbeiderne få sin del av lederens myndighet. Videre uttrykker R5 at styrkesjef også kan være klar og tydelig. Dette kan tolkes som at lederen tar hensyn til medarbeiderne, og ønsker å legge vekt på å være inkluderende og skape gode relasjoner, samtidig som han ønsker å skape struktur og orden i arbeidet. En leder som oppfattes som klar og tydelig kan også være et resultat av egen forventning til rollen som styrkesjef, situasjonen leder befinner seg i, som kan innebære økte krav til struktur og orden i eget og andres arbeid, personlighetstrekk eller en kombinasjon av disse.

For R3 hadde tidligere kjennskap til leder betydning for hvordan styrkesjef påvirket respondenten. Han forteller: «[...] Jeg kjente jo denne personen fra før [...] og hadde en idé om hvordan han kom til å løse denne oppgaven, og hvordan det ville påvirke meg» (Respondent 3, 2022).

Styrkesjef beskrives videre som en type som «[...] snakker høyt, har sterke meninger og er ganske direkte» (Respondent 3, 2022). R3 forklarer:

Jeg tenker at vi har litt forskjellige personligheter. [...] I utgangspunktet så er jeg litt motsatt. Jeg er litt mer tenkende og liker ikke å snakke så høyt, [...] så jeg tror nok at den matchen der

ikke er optimal i utgangspunktet. Men i og med at jeg kjente han fra før, og har gått gjennom en sånn gruppeprosess [...] så vet jeg hvor jeg har han, [...] så den relasjonen der er på en måte allerede etablert og den vil ikke by på noen store utfordringer. (Respondent 3, 2022)

Utsagnet kan gi uttrykk for at respondenten oppfatter styrkesjef å ha en sterk energi og uttrykke seg med høy grad av selvtillit. Dette står i kontrast med respondentens personlighetstrekk som han beskriver som mer dempet. Det at leder og medarbeider har gjennomgått en prosess som kan bidra til både innsikt og forståelse for den andres atferd, og derigjennom skape gode relasjoner, kan tolkes som kjernen i utsagnet. En relasjon der man har tillit til sjefen og klarer å skape godt samhold i grupper og team, tross ulikheter, er svært viktig i en militær organisasjon, og ikke minst i krevende stridsmiljøer.

Videre uttaler R3 at styrkesjef klarer å balansere mellom tillit og kontroll, [...] og at han ga tilstrekkelig rom til å løse jobben. Han uttaler:

Jeg opplever at han hadde full tillit til min evne til å løse den OPS-biten for NORTAD. [...] Han har mange gode egenskaper som hjelper i en sånn deployering. Han er klar og tydelig, staker ut kursen og fordeler oppgaver. Mitt inntrykk er at han fikk det til å fungere bra. (Respondent 3, 2022)

Utsagnet vitner igjen om en sjef som både tar hensyn til medarbeiderne gjennom å utvise tillit og gi handlingsrom, men også later til å være opptatt av hva organisasjonen ønsker å oppnå, f.eks. ved å fordele oppgaver. Dette er to grunnleggende forskjellige lederatferder, men der elementer fra begge så langt ser ut til å ha positiv effekt på respondentene. Dette kan tolkes i retning av at styrkesjefen handler i tråd med forventningene som kan knyttes til han som militær leder, der han skal være i stand til både å følge med på og ivareta grunnleggende behov som omsorg, men også ha oppdragsfokus.

Til tross for en tilsynelatende positiv beskrivelse av styrkesjefens adferd og relasjon til respondenten, mener R3 likevel at det ikke var en veldig stor faktor for ytelsen, hverken den ene eller den andre veien. Han uttaler videre at: «[...] det hadde ikke så mye innvirkning på meg, egentlig, sånn følelsesmessig eller ytelsesmessig, tror jeg» (Respondent 3, 2022).

Dette svaret overrasker litt, og står i motsetning til de foregående respondentenes svar. Etter at intervjuet ble avsluttet med denne respondenten, snakket vi litt videre rundt denne studiens tematikk. Respondenten kom da med en interessant refleksjon vedrørende hans subjektive nedtoning av styrkesjefens betydning for respondentens ytelse. Respondenten reflekterte da videre:

[...] Det kan jo hende jeg toner ned viktigheten av lederskapet til styrkesjef fordi det *var* bra. Jeg tenker at hvis det var skikkelig dårlig, så hadde jeg sikkert sagt at lederskap er kjempeviktig. [...] Men i og med at det var bra, så kan det være grunnen til at jeg opplever at

det ikke var viktig. [...] Jeg føler at vi leverte, at ting fungerte bra, det kan jo ha mer med godt lederskap å gjøre enn det jeg kanskje tenker. (Respondent 3, 2022)

I denne refleksjonen gir R3 uttrykk for at styrkesjef ikke påvirker han ytelsesmessig fordi lederskapet til styrkesjef ble oppfattet som bra. Dette kan tolkes som at styrkesjef ledet på en måte som var forventet og ikke hadde elementer ved sitt lederskap som påvirket respondenten negativt – og ble følgelig heller ikke oppfattet som en tydelig medvirkende faktor for respondentens operative ytelse. Denne tolkningen underbygges av R3 som gir følgende karakteristikkk av styrkesjef:

[...] Han var ikke en sånn fantastisk motiverende leder. [...] Hvis du kan se for deg en sånn leder som bare er helt fantastisk inspirerende, og som får alle til å yte maks. Han var kanskje ikke helt der, men han var heller ikke i motsatt ende. Han var et sted på midten. (Respondent 3, 2022)

Også R1 uttrykker at styrkesjef ikke hadde så mye å si for egen ytelse, og at dette i hovedsak handlet om manglende relasjon som følge av lite kunnskap om fagfeltet. R1 forklarer:

Jeg tror ikke lederskapet til styrkesjef hadde så mye å si [...] fordi det ikke var så synlig uansett. [...] Det tror jeg også handler litt om kunnskapen om fagfeltet. [...] Jeg skulle gjerne hatt en styrkesjef som utfordret meg (faglig), men det blir litt dumt hvis man gjør det bare for å gjøre det. [...] Så jeg tror det er en stor faktor at styrkesjef ikke har nok kunnskap om dette fagfeltet. (Respondent 1, 2022)

Respondenten gir uttrykk for at styrkesjef ikke hadde tilstrekkelig kompetanse innenfor respondentens fagfelt, og at det påvirket relasjonen mellom dem. At styrkesjef ikke har nødvendig fagkompetanse ser her ut til å få direkte konsekvenser for respondentens ytelse. Dette kan ha sammenheng med at respondenten ikke fikk nødvendig faglig oppfølging og at den relasjonelle knytningen mellom dem, som faglig sparring kunne gitt, uteble. Utsagnet kan også vitne om at kompetanse ikke bare er prestasjonsfremmende for undergitte som skal utføre en jobb, men like fullt ha betydning for leders opplevde legitimitet, blant sine medarbeidere.

Selv om styrkesjef ikke oppleves å ha tilstrekkelig kompetanse innenfor respondentens fagfelt, trekker respondenten frem flere andre positive personlighetstrekk hos styrkesjef. For eksempel at han er åpen, inkluderende, omgjengelig og blid. Disse positive trekkene later likevel til å ha liten betydning for respondentens ytelse. Han uttaler:

[...] Jeg synes det er vanskelig å si om det hadde noen effekt. [...] jeg tror ikke det egentlig. [...] Jeg tror nok heller man kan si at det kunne hatt en negativ effekt. [...] Jeg tror det hadde blitt enda mer krevende hvis han ikke hadde vært som han var. (Respondent 1, 2022)

Respondenten gir her uttrykk for at styrkesjefens personlighet hadde liten eller ingen positiv effekt på ytelsen, men at det kunne hatt negativ effekt. Uttalelsen kan samlet sett forstås som at arbeidssituasjonen kunne vært mer krevende dersom personlighetstrekkene hadde vært negative.

Det er sannsynlig at dette vil redusere kvaliteten på relasjonen mellom medarbeider og sjef og dermed få negativ effekt på ytelsen.

4.4 Oppsummering av resultater

Jeg har nå presentert resultatene fra min studie. Innenfor temaet som omhandler faktorer som påvirket lederens ytelse i NORTAD II, uttrykte lederne tre grunnleggende behov som påvirket deres motivasjon enten før eller under misjonen. Disse var tilhørighet, kompetanse og tilbakemeldinger. Tilhørighet var knyttet til ønske om å være en del av et team, skape positive interpersonlige relasjoner og ikke stå på utsiden. Kompetanse omfattet lederens kunnskaper, tidligere erfaringer, personlige egenskaper, og tilgang på informasjon, mens positive tilbakemeldinger ble gitt i ulike sammenhenger og fra ulike personer. Til sammen påvirket disse forholdene motivasjonen og ytelsen i positiv retning. På hjemmearenaen var forventningsavklaringer og mulighet for å snakke med familien av stor betydning for respondentene. Relasjoner og ytre miljømessige belastninger var faktorer som påvirket ytelsen på arbeidsarenaen. Her viste resultatene at relasjoner og sosial støtte fra andre fremmer arbeidsprestasjoner, mens de klimatiske forholdene på stedet påvirket arbeidsprestasjonene negativt. Forventninger fra andre og profesjonsidentitet var også faktorer som lederne la til grunn for økt motivasjon og ytelse både før og under tjenesten i NORTAD II.

Når det gjelder styrkesjefens betydning for lederens ytelse, viser resultatene at respondentene i stor grad deler de samme opplevelsene av styrkesjefens lederatferd, og at atferden har i seg elementer som både er oppgaveorientert og relasjonsorientert. Resultatene viser at styrkesjef hadde positiv innflytelse på de fleste av respondentenes motivasjon og ytelse. For to respondenter hadde styrkesjef imidlertid mindre betydning for jobbprestasjon.

5 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg diskutere resultatene fra intervjuene i lys av utvalgt teori. Formålet med denne studien er å undersøke i hvor stor grad militær ledelse har hatt betydning for operativ ytelse i NORTAD II. Temaene i studien vil danne strukturen i kapittelet.

Kapittelet starter med en diskusjon av de faktorer som respondentene vurderer som betydningsfulle for deres ytelse. Deretter vil jeg diskutere styrkesjefens lederatferd og hvordan denne påvirket personellens operative yteevne.

I denne delen av studien vil det være formålstjenlig å nevne et interessant funn, gjort i tilknytning til arbeidet med resultatene. Her beskrives forhold som påvirker respondentenes ytelse, men som ikke finner støtte i utvalgt teori. Utvalgt teori redegjør med andre ord ikke for alle de faktorer som fremkommer av resultatene, og som har betydning for respondentenes ytelse. Et slikt funn kan

forklares i studiens utforskende og åpne tilnærming til problemstillingen som legger til rette for stor datafangst, men også at kildegrunnlaget innledningsvis har vært for snevert.

Jeg vil derfor i dette kapitlet supplere det teoretiske rammeverket med ny teori som beskriver flere nye forhold som påvirker ytelse, og som danner grunnlag for videre diskusjon.

5.1 Faktorer som påvirket ledernes ytelse i NORTAD II

I dette delkapitlet vil jeg diskutere de faktorer som påvirket respondentene i deres rolle som avdelingsledere i NORTAD II. Delkapitlet vil struktureres etter de samme teoretiske begrepene som under punkt 5.2. Hensikten med dette delkapitlet er å diskutere resultatene sammen med teoretiske perspektiver, for økt innsikt og forståelse for hva som påvirker ytelsen i en operativ kontekst i utlandet.

5.1.1 Motivasjon

Når man diskuterer menneskelige motiver for atferd og mål, er det vanskelig å ikke komme inn på de grunnleggende behovene, kanskje mest kjent gjennom Abraham Maslows teorier. I lys av denne og resultatene fra egen undersøkelse er det imidlertid en annen teori som synes å gjøre seg gjeldende for å forklare hva som påvirker motivasjonen og ytelsen hos respondentene.

Selvbestemmelsesteorien (self-determination theory) belyser i større grad Maslows modell knyttet til selvrealisering, og beskriver tre grunnleggende behov som må være dekket for at mennesker skal kunne utvikles og trives. Disse er autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan (2012) referert i Eid & Johnsen, 2018). Resultatene fra undersøkelsen viser at to behov fra denne teorien ble vurdert som viktige for respondentenes motivasjon og ytelse. Disse var tilhørighet og kompetanse. Tre respondenter uttrykker også at tilbakemeldinger hadde positiv påvirkning for deres ytelse.

Tilhørighet

Resultatene viser at opplevd tilhørighet til et team eller ønske om å være en del av et militært fellesskap kom til uttrykk gjennom økt motivasjon og ytelse før og under misjonen. (på hvilken måte?). Å ikke stå på utsiden er et utsagn fra én av respondentene som illustrerer et ønske om sosial støtte, anerkjennelse og om ikke å bli stående på utsiden av et fellesskap. Forskning viser at opplevd sosial støtte også er en viktig beskyttelsesfaktor for god helse, og at tilhørighet dermed kan være en viktig motivasjon for å beskytte seg selv (Eid og Johnsen, 2018). Det vil derfor ikke være urimelig å anta at dette også kan ligge til grunn som motiv for deltakelse i misjonen, og senere også for ledernes ytelse. Trygg tilhørighet er ifølge Eid og Johnsen (2018) viktig for at operativt personell skal være mest mulig motivert og kunne fokusere på gode prestasjoner (Eid & Johnsen, 2018). Det at respondentene peker på tilhørighet som en viktig ytelsesfremmende faktor er dermed i tråd med de positive effekter som tilhørighet synes å gi uttrykk for i forskningen.

Kompetanse

Kompetanse blir av alle lederne vurdert som en sentral faktor for ytelse, der kunnskap, personlige egenskaper og tidligere erfaring fra liknende misjoner blir trukket frem som de viktigste motivasjonsfremmende delene av begrepet. Resultatene viser at økt motivasjon og ytelse oppstår gjennom blant annet økt energi, redusert stress, økt mestringstro og økt kapasitet.

At tiltro til egen kompetanse har en sterk motivasjonell effekt finner støtte i teorien. Blant annet i teori om prestasjonsmotivasjon, om indre og ytre motivasjon, forventningsteori, likeverdsteori og teorier om selvopplevd mestringsevne (Martinsen et al., 2019). Det har ingen hensikt å beskrive alle disse teoriene, men jeg vil likevel dvele litt ved forventningsteorien. I kognitiv forventningsteori pekes det på tre typer forestillinger og overveielser som er viktige for individets innsats i jobbsammenheng: Subjektive forventninger om at innsats vil gi resultater, instrumentelle overveielser som handler om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning og valensvurderinger som handler om belønningens subjektive verdi for individet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Denne studien har ikke undersøkt disse sammenhengene, men teorien legger også til grunn andre forutsetninger som er nødvendig for å gjøre en bestemt jobb. R2 uttrykker blant annet at han må ha verktøy og systemer tilgjengelig for å kunne levere, og at det påvirker prestasjonene hvis man ikke har denne tilgangen. Utsagnet eksemplifiserer at det hjelper lite med motivasjon alene, dersom man ikke har den nødvendige kompetansen i form av kunnskap, evner, ferdigheter og kanskje også erfaring som skal til for å utføre en oppgave (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Resultatene viser at kompetanse påvirker ledernes innsats og jobbytelse positivt, og støtter i så måte kognitive teorier om motivasjon i arbeidslivet (Chan et al., 2011; Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Tilbakemeldinger

Tilbakemeldinger er ikke en faktor som faller inn under selvbestemmelsesteorien, men er likevel en dimensjon innenfor motivasjon. De fleste respondentene forteller at positive tilbakemeldinger påvirker deres ytelse positivt. Noen opplever tilbakemeldingene som en anerkjennelse på gode arbeidsprestasjoner, mens for andre gir det selvtillit og reduserer usikkerhet.

I teorien blir tilbakemelding pekt på som et sentralt trekk som antas å være relevant for å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet, og er én av syv trekk i Jobbkarakteristikamodellen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Her handler tilbakemelding om i hvilken grad vi får informasjon om resultatene av arbeidet vårt, noe som antyder at tilbakemeldinger gjerne gis i en leder/medarbeider-relasjon. Kaufmann & Kaufmann (2015) argumenterer for betydningen av at leder gir tilbakemelding til sine medarbeidere på utførelse og fremgang i arbeid, og at dette er viktig for motivasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Resultatene fra undersøkelsen viser imidlertid også at lederne opplever at ytelsen påvirkes positivt, selv når tilbakemeldingene kom fra andre enn styrkesjef.

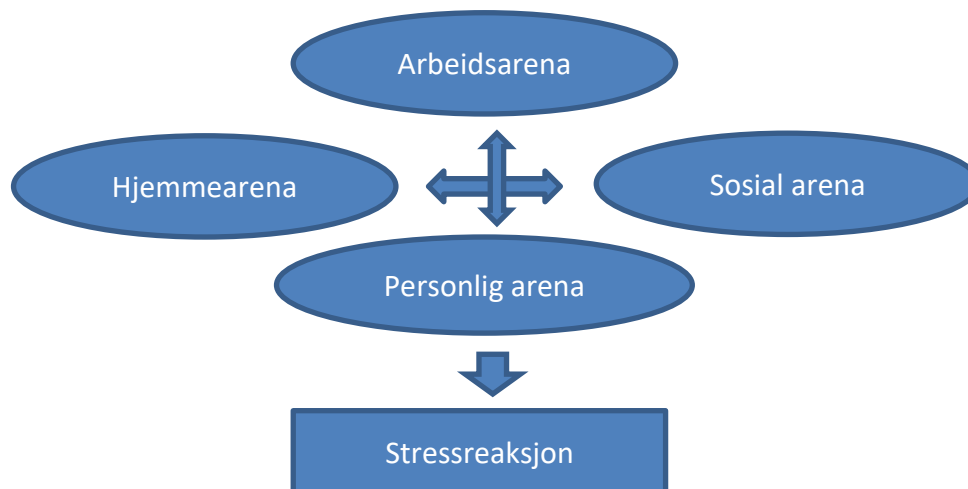
Dette kan forklares i lys av konteksten undersøkelsen ble gjennomført i, nemlig i et ørkenpreget stridsmiljø. Eid & Johnsen (2018) beskriver hvordan ytre motivasjon er naturlig når vi ikke har dannet oss tydelige forventninger til en aktivitet, som når vi skal lære noe nytt. Da kan vi trenge å bli motivert av belønninger eller oppmerksomhet fra andre for å gjennomføre noe. Når vi begynner å mestre aktiviteten, kan imidlertid den indre mestringsfølelsen være belønnende i seg selv. På den måten kan vi bevege oss fra ytre til indre motivasjon (Eid & Johnsen, 2018). Resultatene og den påfølgende tolkningen støtter i så måte, og i noen grad, oppunder jobbkarakteristikamodellen og motivasjonsteorier som viser positiv sammenheng mellom tilbakemelding og økt motivasjon for jobbytelse.

5.1.2 Arbeidsmiljøet

To sentrale perspektiver på arbeidsmiljø er belastningsperspektivet og berikelsesperspektivet. Belastningsperspektivet vektlegger negative, nedbrytende faktorer, mens berikelsesperspektivet vektlegger positive, oppbyggende faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I det følgende vil jeg fokusere på belastningsperspektivet og diskutere betydningen det har for prestasjon sett i lys av resultatene i denne studien. Belastningsperspektivet vektlegger det som kan virke helse- og ytelsesnedbrytende på individ og grupper, og er relatert til problemer og helsenedbrytende faktorer slik som konflikter, stress, utbrenthet og mobbing i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Selv om man i organisasjonspsykologien er opptatt av belastninger knyttet til arbeidsplassen, kan forholdet mellom jobb, familie og sosiale relasjoner kunne være et særlig vanskelig område for en rekke operative yrker. Dette vil ikke minst være av betydning for den militære profesjon, noe resultatene i denne undersøkelsen også viser.

Sammenhengen mellom ulike belastninger og hvordan dette manifesterer seg i ytelse kan uttrykkes gjennom den såkalte arenamodellen for mestring av yrkesbasert stress. Modellen (se figur 2) tar for seg fire hovedfaktorer som til sammen vil påvirke individets stressreaksjoner (Eid & Johnsen, 2018).

Figur 2: Arenamodell for mestring av stress



Arenamodell for mestring og stress (Eid & Johnsen, 2018, s. 145)

Resultatene fra denne studien viser at respondentenes ytelse ble påvirket av faktorer innenfor to av disse arenaene: Hjemmearenaen og arbeidsarenaen.

Hjemmearenaen

På hjemmearenaen vil forhold som for eksempel familiedynamikk, partnerrelasjoner, familiebekymring for sikkerhet og økonomiske bekymringer ha stor betydning og kan påvirke individets stressreaksjoner (Eid & Johnsen, 2018; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 305).

Respondentene gir uttrykk for at kontakt med familien hjemme i Norge og mulighet til å følge opp hverdagslige gjøremål, bidrar til at fokuset kan opprettholdes på arbeidsoppgavene i detasjementet. Videre uttrykker respondentene at det gir dem en følelse av frihet og økt energi.

At respondentene får mulighet til å snakke med, og eventuelt se, sine nærmeste mens de er i utlandet er et viktig tiltak som ser ut til å redusere belastningen på denne arenaen, og dermed påvirke ytelsen hos lederne positivt.

I situasjoner der forsvarsfamilien har økonomiske utfordringer, syke barn eller der partner sliter med personlige problemer, kan det skape ekstra utfordringer og kreve veivalg, dersom en av partene er lenge borte fra hjemmet som følge av for eksempel pendling eller utenlandstjeneste (Eid & Johnsen, 2018). I et sånt perspektiv tjener det Forsvaret godt å ha gode ordninger som støtter oppunder og ivaretar, ikke bare soldaten som reiser ut, men også familien som blir igjen hjemme. Sett fra et ytelsesperspektiv viser resultatene at dette også ser ut til å være tilfelle i NORTAD II.

Arbeidsarenaen

Den siste hovedfaktoren omhandler forhold i arbeidsmiljøet som av enkelte forskere vurderes som særlig betydningsfull for utvikling av stress. Her vil blant annet roller i organisasjonen, karriereutvikling, og organisasjonsstruktur og klima ha betydning. Resultatene peker imidlertid på to andre faktorer som var av betydning for deres ytelse, nemlig relasjoner og sosial støtte og fysiske ytre miljømessige belastninger i form av klimatiske forhold.

Relasjoner og sosial støtte

På den sosiale arenaen inngår blant annet sosiale relasjoner og støtte fra omgivelsene. Flertallet av respondentene uttrykker at etableringen av gode sosiale relasjoner før man reiser ut sammen, påvirker ytelsen positivt. Andre sier rett ut at det er viktig for det psykososiale. For andre igjen påvirkes ytelsen når du gjør noe bra med den gjengen som du liker å jobbe med, og at man føler seg inkludert.

Uttalelsene i avsnittet over viser at sosiale relasjoner virker å ha positiv betydning for ytelsen. Det er bred enighet om at sosial støtte demper stressreaksjoner og følgene av dem, og at individer som har tilgang på sosial støtte fra familie, venner og arbeidskollegaer, står bedre rustet til å takle kritiske livshendelser enn personer som har dårlig tilgang på sosial støtte (Eid & Johnsen, 2018). Resultater fra forskning viser for eksempel at sosial støtte har effekter på trivsel, helse og produktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Selv om sosial støtte er viktig i hverdagens normale sosiale liv, vil behovet kunne være særlig tydelig i situasjoner som kan oppleves særlig krevende eller utfordrende. Deltakelse i en FN-operasjon i Mali, kan være en slik situasjon og kan forklare hvorfor sosial støtte er viktig for respondentene i undersøkelsen. At alle respondentene er militære ledere er nok heller ikke uten betydning. Forskning viser at lederes helse i stor grad påvirkes av kvaliteten på forholdet til nære medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Mye stress kan innebære fysiologiske reaksjoner som angst, spenningstilstander, depresjon og utbrenthet, som kan true helsen til lederne (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Forsvaret har i dag en rekke arenaer og gjennomfører ulike aktiviteter som skal motvirke de negative effektene som liten sosial støtte kan ha, spesielt blant militært personell som skal delta i internasjonale operasjoner.

Ytre miljømessige belastninger

Mange konfliktområder har fysiske miljøforhold som kan påvirke operative avdelinger, og som kan få betydning for både stressreaksjonene og individets håndtering av situasjonen. Resultatene fra min studie peker på særlig ett miljøforhold som påvirket ytelsen til to av respondentene, nemlig klima. R5

uttrykte blant annet at klima opplevdes vanskelig å jobbe i, og at man ble litt fortere utslitt enn en kontorjobb.

Utsagnet kan tolkes som at klimaet i Mali påvirket ytelsen til respondenten negativt. Militære operasjoner i utlandet kan innebære å jobbe under krevende klimatiske forhold som vil kunne medføre økt risiko for langvarig hete- og kuldeperioder. Alvorlige hetebølger eller langvarig arbeid under høy temperatur kan føre til hetslag, og vil kunne føre til at for eksempel militært personell i utlandet blir lettere trøtte og uopplagte, og får redusert evne til å arbeide effektivt og riktig (Eid & Johnsen, 2018). At R5 opplever å bli fortere sliten er i så måte en naturlig reaksjon på de klimatiske forholdene i Mali. På en annen side må militært personell være forberedt på å kunne arbeide over lengre tid i svært varme eller kalde omgivelser for å løse oppdraget. Man kan imidlertid redusere de største negative effektene med ulike tiltak som bekledning, informasjon og tilgang på vann.

5.1.3 Forventninger

Resultatene viser at forventninger påvirker ytelsen til enkelte av respondentene. R3 uttrykker for eksempel at han er *opptatt av å gjøre en god jobb og bidra til at vi lykkes for å leve opp til de forventningene som forskjellige instanser rundt oss, hjemme og der nede, har til oss*. For R5 er det rollen som *offiser* som skaper en forventning og at det kan *påvirke ytelsen litt*.

Ifølge Chan et al., (2011) vil det i de fleste sammenhenger være knyttet forventninger til personer som innehar formelle og uformelle sosiale roller (Chan et al., 2011). Man kan for eksempel se for seg at det stilles andre forventninger til rollen som offiser som har en stabsfunksjon i et hovedkvarter enn en sjef for et internasjonalt styrkebidrag. Her vil også konteksten kunne spille inn. At forventningene kommer fra *forskjellige instanser rundt oss*, som R3 påpeker, kan indikere at forventningene kommer fra flere og andre hold når man tjenestegjør i utenlandsoperasjoner og gjerne også har en betydningsfull rolle i misjonen.

Dette kan forklares gjennom to perspektiver. For det første vil tjeneste i internasjonale operasjoner kunne innebære stor risiko for personellet som deltar, samtidig vil det militære vitensmonopolet og profesjonsetikken virke sammen for grensesetting og legitimering av profesjonens maktutøvelse (Nørgaard & Holsting, 2014). Dette vil kunne gjøre seg særlig gjeldene i internasjonale operasjoner, der norske styrker vil kunne delta i kamphandlinger med fare for å miste egne eller påføre motstanderen tap. Her kan for eksempel forventningene fra samfunnet og politisk ledelse knytte seg til hvorvidt Norge overholder internasjonale krigføringsregler, og gjennom dette at militære yrkesutøvere på alle nivåer er i stand til å ta ansvarlige moralske valg, og omgjøre dem til moralske handlinger (Nørgaard & Holsting, 2014). For det andre kan det knytte seg forventninger til hvorvidt Norge lykkes med å innfri politiske eller militære målsetninger i landet man opererer i.

Summen av de forventninger som er rettet mot en rolleinneholder kan ifølge Chan et al., (2011) forme og endre individers atferd på dramatiske måter (Chan et al., 2011). Resultatene viser at forventningene som ble rettet mot dem påvirket ytelsen i positiv retning.

5.1.4 Profesjonsidentitet

Profesjonsidentitet er et stort og viktig tema i Forsvaret og knytter seg til Forsvarets eksisterende mål, verdier og oppdrag, og representerer i hvilken grad den militære yrkesutøver er motivert og villig til å tilegne seg disse (Johansen et al., 2019).

For lederne i NORTAD II, så knytter profesjonsidentiteten seg til to forhold som har betydning for respondentenes motivasjon og ytelse: Oppdraget oppleves viktig og det er en del av jobben som militær yrkesutøver. Disse motivene er i tråd med noen av de karakteristika ved dimensjonene av profesjonsidentiteten i det norske Forsvaret (gjengitt i Johansen et al., 2019, s. 141).

For én av lederne er motivasjonen for å dra ut i INTOPS, at det er en helt naturlig del av skvadronen, mens R4 føler det er en naturlig del av jobben og et viktig oppdrag. Militær profesjonsidentitet kan operasjonaliseres langs dimensjonene idealisme, profesjonalisme og individualisme (Johansen et al., 2019). En viktig del av idealismen handler om at det er selve saken som er av betydning, og som er den sentrale motivasjonsbæreren for å være i profesjonen. Når det gjelder profesjonalisme kommer dette til uttrykk ved nødvendigheten av og villigheten til å delta i internasjonale operasjoner, et tydelig instrumentelt fokus som vektlegger profesjonens kjerne, og gruppesamhold og krigsbroderskap. Profesjonalisme blir i dag betraktet som Forsvarets fortrukne profesjonsidentitet, og representerer et sett av foretrukne mål, verdier og holdninger i organisasjonen (Johansen et al., 2019). Til slutt er det gjort empiriske undersøkelser på effekten av individualisme, som kommer til uttrykk gjennom økt grad av selvsentring, og svekkelse av autoriteter og nasjonalstatens kollektive verdier (Wood (1988) referert i Johansen et al., 2019, s. 140). Et viktig funn var at individualisme påvirket stridseffektivitet på en negativ måte, og reduserte grad av organisatorisk forpliktelse (Faris (1995) og Griffith (2008) referert i Johansen et al., 2019, s. 140).

Johansen et al. (2019) gir imidlertid uttrykk for at et individ kan ha elementer av en eller flere identitetsdimensjoner som kan veksle og variere i styrke og tilgjengelighet (Johansen et al., 2019).

Det betyr at respondentene kan ha elementer innenfor flere dimensjoner samtidig, og som sammen vil kunne påvirke deres motivasjon for å delta i NORTAD II. Resultatene viser for eksempel at R4 føler at det både er en del av jobben og at det var et viktig oppdrag. Uttalelsen går dermed i retning av å både ha et idealistisk preg, ved at motivasjonsbæreren for å dra ut er at NORTADs oppdrag i Mali er verdt å kjempe for, og at leder har et tydelig instrumentelt fokus, ved å vektlegge at INTOPS er en

naturlig del av skvadronen. Dette kan tolkes som at skvadronen har evne og vilje til å fungere og prestere i stridsoperasjoner og løse oppdrag gjennom bruk av det strategiske transportflyet C-130J. Basert på resultatene fra undersøkelsen viser tilsynelatende ingen av respondentene å ha elementer fra identitetsdimensjonen individualisme. Det er i den forbindelse viktig å understreke at det ikke er gjort undersøkelser for å bekrefte eller avkrefte hvorvidt det er diskrepans mellom tjenestens krav, personlige interesser og forpliktelse til tjenesten. Et viktig holdepunkt for likevel å hevde at individualisme ikke har særlig fotfeste blant respondentene i detasjementet, er at sterk individualisme gjerne får negativ betydning for individuelle prestasjoner (Johansen et al., 2019). Dette står i kontrast til funnene i min undersøkelse, der profesjonsidentiteten synes å påvirke motivasjon og ytelse positiv. Dette kan tolkes som at respondentene først og fremst bærer med seg elementer av idealisme og profesjonalisme, fremfor individualistiske verdier og holdninger, og at dette fremmer individuelle prestasjoner. Dette harmonerer også med forskning rundt hvilken betydning profesjonsidentitet har for individuelle prestasjoner (Johansen et al., 2019).

5.2 Styrkesjefens betydning for ledernes ytelse

Resultatene viser at styrkesjefens evne til å påvirke ytelse, først og fremst er basert på styrkesjefens atferd. I atferd rettes fokus mot hva som skal oppnås med lederskapet og hvordan ledere konkret opptrer overfor sine medarbeidere (Martinsen et al., 2019). Dette kan bety at atferd er mer tilgjengelig og synlig for respondentene, og brukes til å forklare endringer i motivasjon og ytelse. Analysen av dataene fra intervjuene viser at styrkesjef sin atferd i all hovedsak faller inn i to kategorier: Å vise hensyn og skape struktur: Den første dreier seg om å skape og ta vare på sosiale relasjoner til medarbeiderne ved å gi ros, lytte, være vennlig og anerkjenne. Den andre representerer en mer oppgaveorientert lederatferd som knytter seg til effektiv problemløsning og produktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Respondentene gir uttrykk for at av styrkesjefen har evne til å lytte og se alle rundt seg, fremstår med en uformell stil, er omgjengelig og har et positivt menneskesyn. Disse karakteristikene samsvarer godt med egenskaper som forbindes med å vise hensyn og knytter seg til en relasjonsorientert lederatferd, der oppmerksomheten rettes mot medarbeiderne. Respondentene påpeker også at tillit står sentralt i styrkesjefens lederskap. R4 uttrykker for eksempel at styrkesjef stolte på sine undergitte og ga de handlingsrom, mens R2 uttrykker at det oppsto et gjensidig tillitsforhold, fordi styrkesjef ikke stilte spørsmålstegn ved arbeidet hans, og ga han tillit. I følge Kaufmann & Kaufmann (2015) viser flere undersøkelser at dersom tilliten mangler, vil medarbeidere og kolleger forholde seg passive overfor lederens påvirkningsforsøk. Tillitsforholdet mellom lederen

og medarbeiderne kan dermed forstås som et fundament for lederen å utføre sine funksjoner på en effektiv måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Selv om styrkesjef later til å være sterkt relasjonsorientert, viser resultatene fra undersøkelsen at styrkesjef også leder med elementer fra en mer oppgaveorientert lederatferd. Blant annet i måten han strukturerte arbeidet på og fordelte arbeidsoppgaver til undergitte.

De fleste respondentene uttrykker at styrkesjefens lederskap, bidrar til en positiv arbeidssituasjon ved at lederne blir vist tillit og opplever sin nærmeste sjef som omgjengelig, uformell, positiv og med evne til å lytte. Det at styrkesjef også fremstår strukturert med fokus på aktiviteter og mål, bidrar også til økt motivasjon hos enkelte respondenter.

Forskningen kan ifølge Martinsen (2019) vise til gjennomgående sterke sammenhenger mellom det å vise omtanke overfor sine medarbeidere og blant annet jobbprestasjoner. En sentral teori som beskriver effekten av disse sammenhengene, er leder-medarbeider-relasjonen. En teori som er betegnet Leader-Member Exchange (LMX) (heretter LMX-teorien) (Martinsen et al., 2019, s. 152). I teorien blir LMX behandlet som en mediator som betyr at det er noe leders atferd virker gjennom. Ved at ledere for eksempel er relasjonsorienterte og gir medarbeiderne tillit, anerkjennelse og ros, slik styrkesjef ga sine undergitte ledere, vil medarbeiderne føle at de tas på alvor, blir sett og føler seg involvert. Grad av denne opplevelsen beskrives som relasjonskvalitet, sett fra medarbeiderens synspunkt (Martinsen et al., 2019). De fleste som opplever å føle seg inkludert og sett, vil ifølge Martinsen (2019) finne det naturlig å yte noe tilbake, gjennom økt innsats og frivillige initiativer i arbeidet. Lederens atferd påvirker med andre ord medarbeiderens ytelse gjennom at kvaliteten på relasjonen oppleves som god, og de får innsats og ytelse tilbake (Martinsen et al., 2019). Resultatene fra min studie støtter dermed i noen grad oppunder LMX-teorien, som viser at relasjonsorienterte ledere, ved siden av å være mål og resultatorienterte, vil kunne ha positiv påvirkning på medarbeidernes jobbprestasjoner.

Resultatene er imidlertid ikke entydig. Én respondent uttrykker at styrkesjef ikke var en veldig stor faktor for ytelsen, selv om han uttrykte at relasjon til styrkesjef ikke ville by på noen store utfordringer, og opplevde å få både tillit og handlingsrom. Tilsvarende for R1 later styrkesjef å ha liten effekt på ytelsen, selv om respondenten beskriver styrkesjef som både åpen inkluderende og blid. Han uttaler imidlertid at styrkesjef ikke var så synlig og at det handlet litt om manglende fagkunnskap. Det er sannsynlig at dette fikk betydning for relasjonskvaliteten mellom dem, og dermed leders evne til å påvirke respondenten. Opplevelsen av at styrkesjef ikke oppleves å ha nok kunnskap om respondentens fagfelt kan også knyttes til tillit. Dersom det er knyttet forventinger til leders kompetansenivå som ikke innfris, så kan det svikte i det praktiske tillitsforholdet (Kaufmann &

Kaufmann, 2015). Som nevnt tidligere, vil medarbeidere og kolleger forholde seg passive overfor lederens påvirkningsforsøk dersom tilliten mangler, noe man kan få inntrykk av her. Hvorvidt det imidlertid er sammenheng eller hvor sterke disse sammenhengene er, må man likevel være forsiktig med å si noe sikkert om, siden det også kan ha vært andre forhold som påvirket relasjonskvaliteten mellom styrkesjef og respondent.

Beskrivelse av styrkesjef sin atferd som relasjons- og oppgaveorientert finner også gjenklang i Forsvarets grunnsyn på ledelse (2020). Vekselvirkningen mellom lederskap og styring står sentralt i utøvelsen av militær ledelse, der et viktig poeng er at både lederskap og styring er nødvendig for å etablere effektive ledelsesprosesser som skaper god ressursutnyttelse og kampkraft (Forsvaret, 2020). Det betyr at lederskap og styring bør brukes i ulike kombinasjoner, og vil ofte være kontekstavhengig.

I Forsvaret brukes begrepet balansert lederatferd om de tre overordnede kategoriene for lederatferd. Disse er samspills- og relasjonsorientert lederatferd, oppdragsbasert lederatferd og utviklingsorientert lederatferd. Disse gjenspeiler dermed et tredelt ledelseskonsept som vi finner igjen i generell ledelsesteori. Som nevnt tidligere viser resultatene at styrkesjef viser både relasjonsorientert og oppgaveorientert lederatferd. Resultatene kan likevel synes å kalle på mer bruk av relasjonsorientert lederskap enn oppgaveorientert. Det er ikke undersøkt om styrkesjef har valgt den atferden som han mener best løser oppdraget eller i hvor sterk grad personlighetstrekk kan forklare atferden. Studien gir likevel grunnlag for å kunne hevde at styrkesjef i noen grad utøver balansert lederatferd, ved at den er både relasjonsorientert og oppdragsorientert.

Et annet interessant perspektiv som er relevant å undersøke nærmere er betydningen av den kontekst som utøvelse av lederskapet skjer i.

Betydningen av kontekst for lederskapets karakter og særegenhet vektlegges av Hannah og Snowden (2013) som på sin side hevder at « [...] leadership and its effectiveness, in large parts, are dependent upon the context. Change the context and the leadership changes» (Hannah & Snowden, 2012, s. 3). Det er derfor ikke utenkelig at militære ledere tilpasser eget lederskap til situasjonen de skal lede i for å oppnå ønskede effekter.

At styrkesjef virker å ha en sterkere relasjonsorientering mot sine undergitte ledere kan ha sammenheng med at den operative konteksten det opereres i er preget av høy risiko, uforutsigbarhet og beslutningssituasjoner med begrenset tilgang på relevant informasjon (Espevik & Olsen, 2009). Det at sjefen retter oppmerksomheten mot sine ledere og utviser støtte, anerkjennelse og tillit kan i et høyrisiko-land som Mali derfor være svært viktig for relasjonskvaliteten og evnen til å prestere. Denne typen operasjonsmiljøer vil med andre ord kunne kreve et operativt lederskap som

skiller seg fra et fredsoorientert lederskap, der omgivelsene gjerne er mer forutsigbare, og lettere å kontrollere gjennom blant annet standardisering av arbeidsprosesser.

Styrkesjefens lederatferd tar også opp i seg viktige elementer ved oppdragsbasert ledelse, som er betegnelsen på ledelsesfilosofien Forsvaret har valgt for å lede sin virksomhet. Flere respondenter uttrykker at styrkesjef delegerer myndighet til sine ledere og viser dem tillit. Dette er en av bærebjelkene i oppdragsbasert ledelse og en forutsetning for at filosofien skal virke etter hensikt. Undergitte skal gis størst mulig frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå ønsket slutttilstand. At styrkesjef handler i tråd med filosofiens hensikt vises for eksempel gjennom utsagnet til R5. Han uttaler: «Du har fått delegert fullmakt [...] som gjør at jobben blir lettere. Det fagfeltet her det kan du, hold meg oppdatert, men du vet hvor jeg vil hen» (Respondent 5, 2022). Utsagnet viser at styrkesjef delegerer myndighet, viser tillit og referer til sjefens intensjon.

Bruk av oppdragsbasert ledelse er særlig effektivt i situasjoner som krever håndtering av hurtige endringer, opprettholde tempo, utnytte mulighetsvinduer gjennom at initiativ og beslutninger kan tas på flere nivåer i organisasjonen (Forsvaret, 2020).

Det at styrkesjef synes å bruke oppdragsbasert ledelse som lederfilosofi i NORTAD II er både formålstjenlig og støtter oppunder respondentenes karakteristikk av styrkesjefen.

6 Konklusjon

Denne studien har hatt til hensikt å undersøke hvilke faktorer som påvirker operativ ytelse blant avdelingslederne i NORTAD II, og i hvor stor grad styrkesjefen har hatt innflytelse på undergitte ledere og deres arbeidsprestasjoner i detasjementet. NORTAD var et norsk styrkebidrag som bestod av ett C-130J Hercules transportfly til støtte for FN-misjonen MINUSMA. Studien har belyst og diskutert faktorer som påvirker ytelsen ved bruk av to tematiske perspektiver. Disse har til sammen bidratt til å gi svar på problemstillingen.

Studiens problemstilling har vært som følger:

Hvilke faktorer påvirker operativ ytelse hos lederne i NORTAD II?

- en studie med særlig fokus på sjefens betydning for operativ ytelse i internasjonale operasjoner

Resultatene fra studien viser at avdelingslederne peker på motivasjon, arbeidsarenaen, hjemmearenaen, forventninger og profesjonsidentitet som sentrale faktorer for ledernes ytelse. Innenfor motivasjon trekker lederne frem tilhørighet, kompetanse og tilbakemeldinger som viktige faktorer for positiv ytelse. På arbeidsarenaen pekes det på sosiale relasjoner og ytre miljømessige belastninger i form av hete som, som betydningsfulle faktorer for ytelsen. Forventninger og

profesjonsidentitet uttrykt langs dimensjonene idealisme og profesjonalisme er også forhold som later til å påvirke motivasjon og ytelse i positiv retning.

Resultatene viser videre at respondentene i stor grad deler de samme opplevelsene av styrkesjefens lederatferd, og at atferden har i seg elementer som både er oppgaveorientert og relasjonsorientert, men med vekt på et mer relasjonsorientert atferdsmønster. Med bakgrunn i dette gir undersøkelsen indikasjoner på at styrkesjef klarer å balansere mellom ulike lederatferd, og at han anvender viktige elementer i oppdragsbasert ledelse i sin utøvelse av ledergjerningen. Resultatene gir imidlertid ikke tilstrekkelig grunnlag for å hevde at styrkesjefens bruk av oppdragsbasert ledelse er bevisst.

Resultatene viser imidlertid ikke et entydig bilde av sjefens påvirkning på ytelse. Hos de fleste lederne har styrkesjefens atferd og personlighetstrekk positiv innflytelse på motivasjon og ytelse, mens for andre har styrkesjef mindre betydning. Studien viser i så måte at en rekke faktorer, sammen eller hver for seg, har positiv innvirkning på ytelsen, men peker også forsiktig i retning av at styrkesjef har noe mindre innflytelse på jobbprestasjon enn andre faktorer i studien.

Praktiske implikasjoner

Denne studien viser til flere faktorer som påvirker operativ ytelse i NORTAD II. Studien viser også at styrkesjef i ulik grad påvirker ytelsen til undergitte ledere i detasjementet. Internasjonale styrkebidrag stilles overfor mange av de samme utfordringene og kravene under løsning av sine oppdrag, men det er også flere forskjeller. Noen av disse forskjellene er fundert i konteksten de militære operasjonene utspiller seg i. Felles for alle militære operasjoner er likevel at uten personelletts evne og vilje til å løse oppdrag vil det være vanskelig, om ikke umulig, å nå militære målsettinger. Det er heller ingen kontroversiell påstand å hevde at militære sjefer har betydning for personelletts motivasjon og ytelse, selv om graden nok vil variere.

Hvilke faktorer som påvirker ytelse blant militære ledere (og andre), vil kunne variere stort og påvirkes av flere forhold. Det er derfor viktig å understreke at ytelse hos militært personell ofte bestemmer hvor vellykket et oppdrag er. Kunnskap om menneskelig atferd og hvilke faktorer som påvirker ytelsen vil derfor kunne ha stor betydning på tvers av bransjer, grenvise skillelinjer eller oppdrag. Denne kunnskapen kan hjelpe militære ledere med å legge til rette for positiv ytelse og forhindre negativ ytelse hos sine undergitte.

Forståelse for hva som fremmer positiv ytelse i internasjonale operasjoner kan også bidra til å styrke og videreutvikle Forsvarets utdannings- og lederutviklingsprogram, trening- og øvingsarenaer som brukes for å forberede personellet som skal ut, i tillegg til bedre og mer målrettede individuelle tiltak

for den tjenestegjørende og hans familie. Dette kan sikre at positiv ytelse opprettholdes, selv når man er i en situasjon preget av uforutsigbarhet, risiko og trussel.

Anbefaling til videre forskning

I innledningen til denne studien vises det til at forskning og formidling innenfor militært lederskap, sett opp mot generell ledelseslitteratur, har vært begrenset, og noen kilder gir inntrykk av at fagfeltet trenger tilførsel av flere empiriske studier fra "krigens virkelighet". Innenfor militær ledelse har nasjonale og internasjonale forskningsmiljøer likevel bidratt med betydningsfulle studier, som har bidratt til å skyve forskningsfronten fremover.

Denne studien har undersøkt hva som påvirker ytelsen hos ledere som deltar i et internasjonalt styrkebidrag, men som til daglig har sitt virke i Luftforsvaret. Videre forskning kan undersøke om det er signifikante forskjeller mellom forsvarsgrenene i hva som påvirker ytelsen hos ledere som tjenestegjør i internasjonale operasjoner. Dette kan bidra til verdifull erfaringsoverføring og styrke de relasjonelle båndene mellom soldatene i et fellesoperativt styrkebidrag, og derigjennom bygge effektive team som samhandler på en mer gunstig måte.

Under intervjuene fremkom det informasjon som antydte at utvelgelse av sjefer til internasjonale bidrag skjer litt tilfeldig. Også her hjemme kan mangel på kvalifisert personell bety at man må 'bruke de man har'. Med hensyn til den makt som man forvalter som styrkesjef, er undergittes relasjon til sjefen svært viktig for å oppnå virkningsfulle ledelsesprosesser. Seleksjon og lederutvelgelse til internasjonale operasjoner kan derfor være et interessant og verdifullt bidrag til forskningen. Her kan man blant annet undersøke om lederutvelgelse faktisk skjer tilfeldig eller om man velger ledere som for eksempel har et ideelt sett med karakterstyrker og dyder som virker prestasjonsfremmende hos undergitte. Mer forskning på dette området kan bidra til å utvikle seleksjonsprosessene videre slik at man får de best egnede lederne til Forsvarets mest krevende oppdrag.

Styrker og svakheter ved studien

Ved å innta en åpen og utforskende tilnærming til studiens problemstilling bidro dette til et omfattende datatilfang. Analysearbeidet i ettertid ble derfor tidkrevende, tidvis uoversiktlig og bidro til større bredde enn dybde i datainnsamlingen. Etter å ha gjennomført en innledende analyseprosess, tok det videre arbeidet en mer iterativ retning. Jeg beveget meg frem og tilbake i analysen, gjorde nye evalueringer og justerte prosessen opp mot problemstillingen. Denne arbeidsprosessen kan sies å ha både metodiske styrker og svakheter.

Når man beveger seg mellom de ulike stegene i analysen, bidrar dette til ny innsikt og forståelse av datamaterialet slik at analysen underveis blir bedre. Forskningsdesignet ga også mulighet til å kartlegge et bredere spekter av faktorer, og dermed utvide forståelsen for hva som påvirket motivasjon og ytelse blant lederne i NORTAD II. Studiens brede datagrunnlag kan derfor også tjene som en forstudie for andre forskere som senere ønsker å fordype seg i studiens temaer.

Studien har også samlet inn data fra ledere som har tjenestegjort i en internasjonal operasjon. Det er få og mangelfulle studier fra slike miljøer, og særlig fra et lederperspektiv. Funnene vil derfor gi innsikt i, og kunnskap om hva som bidrar til økt operativ ytelse og betydningen av ledere og ledelsesprosesser i internasjonale operasjoner.

Litteraturliste

- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (3rd ed. ed.). Free Press.
- Campbell, D. J., Hannah, S. T., & Matthews, M. D. (2010). Leadership in military and other dangerous contexts: Introduction to the special topic issue. *Military Psychology*(sup1), S1-S14.
- Chan, K.-Y., Soh, S., & Ramaya, R. (2011). *Military leadership in the 21st century : science and practice*. Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Department of Defence (Australia). (2018). *Leadership - Australian Defence Doctrine Publication* (2nd ed.). Defence Publishing Service.
https://theforge.defence.gov.au/sites/default/files/addp_00.6_leadership_ed2.pdf
- Eid, J., & Johnsen, B. H. (2018). *Operativ psykologi* (3. utgave ed.). Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt* (2. utgave ed.). Fagbokforlaget AS.
- Espevik, R., & Olsen, O. K. (2009). *Alle mann til brasene! Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi*. Bergen: Sjøkrigsskolen, rapport.
- Forente nasjoner. (2023). *MINUSMA - United Nations Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali*. United Nations. <https://minusma.unmissions.org/en>
- Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.
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. (2021). UN Multidimensional Integrated Stabilization Mission in Mali (MINUSMA). *I tjeneste for Norge*. Retrieved 8. november 2023, from <https://www.itjenestefornorge.no/operasjoner/un-multidimensional-integrated-stabilization-mission-in-mali-minusma>
- Forsvarsdepartementet. (2019, 1. april). *Norge støtter FN-operasjon i Mali i to nye år*
<https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/fd/nyheter/2019/norge-stotter-fn-operasjon-i-mali-i-to-nye-ar/id2639086/>
- Hannah, S. T., & Sowde, W. J. (2012). Leadership in the profession of arms. In M. G. Rumsey (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership* (s. 291–310). Oxford University Press.

-
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave ed.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utgave ed.). Abstrakt forlag.
- Johansen, R. B., Fosse, T. H., & Boe, O. (2019). *Militær ledelse* (1. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap - Person og funksjon* (1. utgave ed.). Universitetsforlaget.
- Kolditz, T. (2010). *In extremis leadership: Leading as if your life depended on it*. John Wiley & Sons.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Martinsen, Ø. L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G., & Velsand, K. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utgave. ed.). Gyldendal.
- NORAD. (2017). *Bistandsresultater - Statistikk og resultater av norsk bistand (Mali)*. NORAD. Retrieved 8. november from <https://resultater.norad.no/geografi/afrika/mali>
- Nørgaard, K., & Holsting, V. S. (2014). *Militær ledelse i et professionsperspektiv* (Vol. 04/2014). Forsvarsakademiet.
- Prop. 14 S (2020-2021). Evne til forsvar – vilje til beredskap: Langtidsplan for forsvarssektoren. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-14-s-20202021/id2770783/>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Sychala, A. (2008). Job performance. *The Sage handbook of organizational behavior*, 1, 427-447.
- Van Fleet, D. D., & Yukl, G. A. (1986). *Military leadership: an organizational behavior perspective* (Vol. 3). JAI Press.

Vedlegg A: Informasjonsskriv til respondenter

Vil du delta i forskningsprosjektet «Lederskapets betydning i internasjonale operasjoner»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å fullføre masterstudiet ved Forsvarets Høgskole. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å fullføre et erfaringsbasert masterstudium ved Forsvarets Høgskole. Studiet avsluttes med en masteroppgave på 30 studiepoeng som skrives på deltid over et år.

Problemstillingen for oppgaven er som følger:

«I hvor stor grad har militær ledelse hatt betydning for operativ ytelse i NORTAD II?»

Opplysningene som kommer frem i datainnsamlingen skal ikke benyttes til andre formål enn dette forskningsprosjektet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets Høgskole i Oslo er ansvarlig for prosjektet. Oppgaven skrives av Dag Vetle Hefre. Veileder for oppgaven er førsteamanuensis og hovedlærer i militær ledelse ved Forsvarets Høgskole/ Stabsskolen kommandørkaptein Rino Bandlitz Johansen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Intervju med utvalgte respondenter i NORTAD II, første rotasjon, vil være kildegrunnlaget for innsamling av primærdata i dette prosjektet. Jeg vil benytte individuelle åpne intervjuer basert på en intervjuguide med lav til middels strukturingsgrad, og intervjuer personell som tjenestegjorde og hadde en formell lederrolle i NORTAD II. Jeg ønsker å intervjuer totalt fem personer som er i målgruppen for å høre tanker og erfaringer knyttet til problemstillingen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet vil intervjuet ta mellom 60 og 90 minutter å gjennomføre. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet. Lydopptaket vil bli transkribert. Du vil ikke bli identifisert gjennom spesifikke utsagn som kan brukes i oppgaven. Dersom jeg velger å bruke enkelte sitater, vil du bli omtalt med benevnelsen «respondent», i tillegg til et nummer fra 1 til 5. F eks. respondent 2. Dersom du mener det er mer hensiktsmessig å gjennomføre intervjuet på telefon eller Teams/Skype, kan dette også la seg gjennomføre.

Selv om jeg i oppgaven ikke vil oppgi navn på deg som respondent direkte, er det likevel en sjanse for at du som respondent indirekte vil kunne bli identifisert i kraft av din stilling. Denne informasjonen kan ligge på internett og dermed åpen for alle.

Dersom det senere i arbeidet med masteroppgaven oppstår behov for ytterligere informasjon eller mer utfyllende opplysninger fra deg, vil jeg be om dette via mail eller telefon. Det kan også bli aktuelt å be om et nytt intervju. Du bestemmer selv om du vil gjennomføre dette.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i dette 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.

Ugradert – internt. Skal ikke viderefremmes utenfor forsvarssektoren.

Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger

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

- Det er kun Dag Vetle Hefre og veileder Rino Bandlitz Johansen som vil ha tilgang til lydfiler fra intervjuet og transkripsjoner av dette.
- Lydfiler og transkripsjoner vil bli lagret på et sikret nettområde som kontrolleres av Forsvarets Høgskole. Du vil ikke kunne identifiseres gjennom filnavnet til lydfilen eller transkripsjonsfilen. Nettområdet er passordbeskyttet og har to-faktor autentisering.
- Forsvaret vil ikke få tilgang til dataene som er samlet inn utover det som er anonymisert og publiseres i den ferdige masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent. Prosjektet skal etter planen avsluttes 13. mai 2022, og sensur av oppgaven vil antagelig skje ultimo mai 2022. Når prosjektet er avsluttet og oppgaven er bestått vil alle personopplysninger bli slettet og maskinen som har blitt brukt til dette prosjektet vil bli re-tanket.

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 som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Denne kan enten sendes til meg digitalt eller så blir denne signert under selve intervjuet. På oppdrag fra Forsvarets Høgskole 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 vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Dag Vetle Hefre på e-post: dhefre@mil.no eller på mobil: 951 17 991

Hvis du har spørsmål til veileder, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Forsvarets Høgskole ved Rino Bandlitz Johansen, e-post: rinjohansen@mil.no eller på mobil: 992 79 274.

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) eller på telefon: 555 82 117.

Med vennlig hilsen

Rino Bandlitz Johansen
(Førsteamanuensis/veileder)

Dag Vetle Hefre
(Student)

Ugradert – internt. Skal ikke viderefordles utenfor forsvarssektoren.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Lederskapets betydning i internasjonale operasjoner», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det kan gjøres opptak av tale under intervjuet

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Ugradert – internt. Skal ikke videreformidles utenfor forsvarssektoren.

Vedlegg B: Informasjonsskriv til tredjeperson

Informasjon om behandling av personopplysninger i forskningsprosjektet «Lederskapets betydning i internasjonale operasjoner»

Dette er et spørsmål til deg som potensiell tredjeperson, om du vil samtykke til behandlingen av personopplysninger om deg i et forskningsprosjekt, hvor formålet er å fullføre masterstudiet ved Forsvarets Høgskole. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva prosjektet vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å fullføre et erfaringsbasert masterstudium ved Forsvarets Høgskole. Studiet avsluttes med en masteroppgave på 30 studiepoeng som skrives på deltid over et år.

Problemstillingen for oppgaven er som følger:

«I hvor stor grad har militær ledelse hatt betydning for operativ ytelse i NORTAD II?»

Opplysningene som kommer frem i datainnsamlingen skal ikke benyttes til andre formål enn dette forskningsprosjektet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets Høgskole i Oslo er ansvarlig for prosjektet. Oppgaven skrives av Dag Vetle Hefre. Veileder for oppgaven er førsteamanuensis og hovedlærer i militær ledelse ved Forsvarets Høgskole/ Stabsskolen kommandørkaptein Rino Bandlitz Johansen.

Hvorfor får du dette informasjonsskrivet?

Intervju med utvalgte respondenter i NORTAD II, første rotasjon, vil være kildegrunnlaget for innsamling av primærdata i dette prosjektet. Jeg vil benytte individuelle åpne intervjuer basert på en intervjuguide med lav til middels strukturingsgrad, og intervju personell som tjenestegjorde og hadde en formell lederrolle i NORTAD II. Jeg ønsker å intervju totalt fem personer som er i målgruppen for å høre tanker og erfaringer knyttet til problemstillingen. Du er i den forbindelse identifisert som potensiell tredjeperson. Tredjepersonopplysninger er personidentifiserbare opplysninger som en registrert gir om andre enn seg selv, for eksempel i intervju.

Hva innebærer det for deg å samtykke til behandlingen av opplysningene?

Hvis du velger å samtykke til behandlingen av opplysningene, vil dette innebære at respondentene kan avgi opplysninger om betydningen av ditt lederskap og lederatferd sett opp mot ytelse i NORTAD II. Intervjuet med de utvalgte respondentene vil ta mellom 60 og 90 minutter å gjennomføre. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet. Lydopptaket vil bli transkribert. Du vil ikke bli identifisert gjennom spesifikke utsagn som kan brukes i oppgaven. Dersom jeg velger å bruke enkelte sitater, vil du bli omtalt med benevnelsen «styrkesjef eller detasjementssjef».

Selv om jeg i oppgaven ikke vil oppgi navn på deg som tredjeperson direkte, er det likevel en sjanse for at du som tredjeperson indirekte vil kunne bli identifisert i kraft av din stilling. Denne informasjonen kan ligge på internett og er dermed åpen for alle.

Det er frivillig å samtykke

Det er frivillig å samtykke til behandlingen av opplysningene om deg. Hvis du velger å samtykke, 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 senere velger å trekke samtykket.

Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes dine opplysninger

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

- Det er kun Dag Vetle Hefre og veileder Rino Bandlitz Johansen som vil ha tilgang til lydfiler fra intervjuet og transkripsjoner av dette.
- Lydfiler og transkripsjoner vil bli lagret på et sikret nettområde som kontrolleres av Forsvarets Høgskole. Du vil ikke kunne identifiseres gjennom filnavnet til lydfilen eller transkripsjonsfilen. Nettområdet er passordbeskyttet og har to-faktor autentisering.
- Forsvaret vil ikke få tilgang til dataene som er samlet inn utover det som er anonymisert og publiseres i den ferdige masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent. Prosjektet skal etter planen avsluttes 13. mai 2022, og sensur av oppgaven vil antagelig skje ultimo mai 2022. Når prosjektet er avsluttet og oppgaven er bestått vil alle personopplysninger bli slettet og maskinen som har blitt brukt til dette prosjektet vil bli re-tanket.

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 som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Dette kan sendes til meg på oppgitt mailadresse. På oppdrag fra Forsvarets Høgskole 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 vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Dag Vetle Hefre på e-post: dhefre@mil.no eller på mobil: 951 17 991

Hvis du har spørsmål til veileder, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Forsvarets Høgskole ved Rino Bandlitz Johansen, e-post: rinjohansen@mil.no eller på mobil: 992 79 274.

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) eller på telefon: 555 82 117.

Med vennlig hilsen

Rino Bandlitz Johansen
(Førsteamanuensis/veileder)

Dag Vetle Hefre
(Student)

Ugradert – Internt. Skal ikke viderefremmes utenfor forsvarssektoren.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Lederskapets betydning i internasjonale operasjoner», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- behandling av opplysninger om meg som fremkommer under intervju med respondentene

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

(Signert av tredjeperson i prosjektet, dato)

Vedlegg C: Intervjuguide

Intervjuguide til forskningsprosjektet «Lederskapets betydning i internasjonale operasjoner?»

Intervjuet er strukturert på følgende måte:

- Innledning
- Tema 1: Begrepsforståelse og egen erfaring med hva som påvirker ytelse i en operativ kontekst
- Tema 2: Betydningen av lederskap og lederatferd sett opp mot ytelse i NORTAD II
- Tema 3: Ytelse sett i lys av det individuelle perspektivet og situasjonsperspektivet
- Tema 4: Andre faktorer som kan ha hatt betydning for operativ ytelse
- Oppsummering og avslutning

Under hvert tema har jeg satt opp noen punkter. Disse punktene kan være med på å hjelpe intervjuobjektet til å kunne beskrive eller forklare hvert enkelt tema.

Innledning

Siden jeg har jobbet tett sammen med alle intervjuobjektene over noe tid og kjenner disse godt, er det unødvendig med en lengre introduksjon. Å innlede med litt løs uformell prat vil være naturlig og er med på å bryte isen.

Jeg ønsker å ta taleopptak av dette intervjuet for å unngå at vi mister informasjon eller sammenheng.

Er det greit at det tas taleopptak av deg i dette intervjuet?

Intervjuet vil inngå i en erfaringsbasert masteroppgave ved Forsvarets Høgskole (FHS).

Intervjuer er: Dag Vetle Hefre

Tid avsatt: 60-90 min

Problemstilling for oppgaven er som følger: *«I hvor stor grad har militær ledelse hatt betydning for operativ ytelse i NORTAD II?»*.

Det er bred enighet om at lederskap har vært ansett som en kritisk faktor for militær suksess og at godt ledede styrker lykkes bedre enn styrker med dårlig ledelse.

Studien har til formål å avdekke om dette også var gjeldene i NORTAD II eller om det var andre faktorer som hadde større forklaringskraft på prestasjoner og operativ ytelse i organisasjonen. Studien kan være et bidrag inn i forståelsen av lederskapets betydning i internasjonale operasjoner og om militær ledelse til syvende og sist har noe for seg.

I forkant av intervjuet har du fått tilsendt informasjonsskriv om selve prosjektet og bruken av dine personopplysninger.

Er det noen spørsmål til dette og ønsker du fortsatt å delta i dette prosjektet?

Alt som blir benyttet i masteroppgaven fra dette intervjuet vil være tilgjengelig for deg til godkjenning helt frem til masteroppgaven leveres 13. mai 2022. Du som intervjuobjekt kan når som helst, og helt frem til innlevering trekke tilbake informasjonen som du har gitt.

Oppgaven er ugradert, ønsker du derimot å komme med eksempler eller informasjon som er gradert må dette informeres om, slik at mobiler / smartklokker tas ut av rommet. Den graderte informasjonen vil ikke bli benyttet i oppgaven, men elementer kan benyttes så lenge det holdes på et ugradert nivå.

Signering av samtykkeskjema og godkjenning av opptak gjøres under dette intervjuet, evt. sendes på mail til intervjuer snarest ved digital gjennomføring. Opptaket vil bli slettet når masteroppgavens sensur foreligger ultimo mai 2022. Det er kun intervjuer og veileder som skal og kan lytte til opptakene og disse vil ikke deles med noen andre.

Jeg ønsker en åpen dialog gjennom hele intervjuet. Dersom sentrale temaer eller forhold ikke blir berørt, vil jeg kunne stille spørsmål knyttet til disse temaene i løpet av intervjuet. Spørsmålene er kun til hjelp for meg som intervjuer.

Er det noe som er uklart eller er det andre spørsmål til intervjuet før vi starter?

Tema 1: Begrepsforståelse og egen erfaring med hva som påvirker ytelse i en militær kontekst

- Ytelse (performance) (maksimum ytelse/ typisk ytelse/ svak ytelse/ fravær av ytelse/ negativ ytelse)
- Aktiviteter og oppgaveutførelse
- Kvantitet og kvalitet
- Individualisme/kollektivism
- Teamarbeid
- Måloppnåelse
- Beskrive egne erfaringer med hva som påvirker din ytelse i en militær kontekst (hjemme, ute eller på øvelse)

Tema 2: Betydningen av lederskap og lederatferd sett opp mot ytelse i NORTAD II

- Oppdragsbasert ledelse
 - Tillitt
 - Delegering av oppdrag
 - Autonomi

-
- Kommunikasjon
 - Balansert lederatferd
 - Samspills- og relasjonsorientert
 - Styrke kunnskaper og ferdigheter
 - Skape tilhørighet og samhold
 - Gi sosial støtte og anerkjennelse
 - Oppdragsorientert
 - Klargjøring av ansvarsområder og mål
 - Oppfølging av arbeid og kvalitet på utførelse
 - Iverksette tiltak og løse problemer
 - Utviklingsorientert
 - Kreativ tenkning og nye ideer
 - Tilrettelegging for kollektiv læring
 - Rollemodell

Tema 3: Ytelse sett i lys av det individuelle perspektivet og situasjonsperspektivet

- Situasjonsperspektivet
 - Konformitet
 - Informasjonsbasert sosial innflytelse
 - Normativ sosial innflytelse
 - Rollepåvirkning
 - Masseinnflytelse
 - Svake og sterke situasjoner
- Det individuelle perspektivet
 - Kunnskap, ferdigheter og evner
 - Tro og verdier
 - Holdninger
 - Personlighet
 - Motivasjon

Tema 4: Andre faktorer som kan ha hatt betydning for operativ ytelse

- Kultur
- Organisasjonsstruktur

Oppsummering og avslutning

Oppsummering og tilbakelesing. Har jeg forstått deg riktig? Helt til slutt, er det noe du har lyst til å si som vi ikke har kommet inn på tidligere?

Jeg setter stor pris på din deltagelse og støtte i forbindelse med min masteroppgave.

Vedlegg D1: Vurdering av behandling av personopplysninger – SIKT (opprinnelig)

Meldeskjema for behandling av personopplysninger <https://meldeskjema.sikt.no/61bb46e5-5264-476e-bd71-2d66d2caarfo/vurdering>

 Sikt

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Date
891942	Standard	24.01.2022

Tittel
Lederskapets betydning i internasjonale operasjoner

Behandlingsansvarlig institusjon
Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig
Rino Bandlitz Johansen

Student
Dag Vetlie Helre

Prosjektperiode
23.08.2021 - 01.06.2022

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2022.

[Meldeskjema](#)

Kommentar
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 24.01.2022, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. 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. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER
Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personverforordningen 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 eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET


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

Kontaktperson hos oss: Anne Lene L. Nymoen

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg D2: Vurdering av behandling av personopplysninger – SIKT (endring 1)

Meldeskjema for behandling av personopplysninger <https://meldeskjema.sikt.no/61b848e5-5264-476e-bd71-2d86d2d4aa9e/vurdering/1>

 Sikt

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Date
891942	Standard	17.06.2022

Tittel
Lederskapets betydning i internasjonale operasjoner

Behandlingsansvarlig institusjon
Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig
Rino Bandlitz Johansen

Student
Dag Vetle Hefre

Prosjektperiode
23.08.2021 - 01.06.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar
Personverntjenester har vurdert endringen registrert i meldeskjemaet.

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. Behandlingen kan fortsette.

Prosjektslutt er utsatt til 01.06.2023. Utvalget er informert, enten skriftlig eller muntlig.

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

Kontaktperson:
Lykke til videre med prosjektet!

1 of 1 5/13/2024, 1:34 PM

Vedlegg D3: Vurdering av behandling av personopplysninger – SIKT (endring 2)

Meldeskjema for behandling av personopplysninger <https://meldeskjema.sikt.no/61bb46c5-5264-476e-bd71-286623ca9fa/vurdering/2>

 Sikt

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 891942	Vurderingstype Standard	Dato 18.09.2023
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Tittel
Lederskapets betydning i internasjonale operasjoner

Behandlingsansvarlig institusjon
Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig
Rino Bandlitz Johansen

Student
Dag Vetle Helre

Prosjektperiode
23.08.2021 - 15.11.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.11.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar
Personverntjenester har vurdert endringen registrert i meldeskjemaet.

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. Behandlingen kan fortsette.

Prosjektslutt er utsatt til 15.11.2023. Utvalget er informert, enten skriftlig eller muntlig.

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

Kontaktperson:
Lykke til videre med prosjektet!

1 of 1 5/13/2024, 1:34 PM

Vedlegg D4: Vurdering av behandling av personopplysninger – SIKT (endring 3)

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

<https://meldeskjema.sikt.no/61bb48e5-5264-476e-bd71-2860d2dearfb/vurdering/>



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

891942

Vurderingstype

Standard

Dato

13.05.2024

Tittel

Lederskapets betydning i internasjonale operasjoner

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig

Rino Bandlitz Johansen

Student

Dag Vetle Hefre

Prosjektperiode

23.08.2021 - 30.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2024.

Meldeskjema**Kommentar**

Personverntjenester har vurdert endringen registrert i meldeskjemaet.

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. Behandlingen kan fortsette.

Prosjektslutt er utsatt til 30.06.2024.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson: Anne Lene L. Nymoen

Lykke til videre med prosjektet!

Vedlegg E: Godkjenning fra Forsvarets forskningsnemnd

Fra: Sven G Holtsmark <sholtsmark@mil.no>
Sendt: fredag 28. januar 2022 18:15
Til: FHS DATAUTLEVERING (postboks) <fhs.dataautlevering@mil.no>
Emne: SV: Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

Godkjent.

Mvh
Sven

Ugradert – kan deles eksternt med godkjenning fra informasjonseier. Skal ikke publiseres åpent.
Fra: Dag Vetle Hefre <dhefre@mil.no>
Sendt: fredag 28. januar 2022 13:03
Til: FHS DATAUTLEVERING (postboks) <fhs.dataautlevering@mil.no>
Kopi: Rino Johansen <rinjohansen@mil.no>
Emne: Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

Hei.

Vedlagt ligger søknadsskjema om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål med tilhørende vedlegg.

Søknaden sendes i forbindelse med at jeg er masterstudent ved Forsvarets høgskole og skriver masteroppgave. Oppgaven skal leveres medio mai 2022.

Jeg har lagt min veileder, Rino Johansen, som kopiadressat til denne mailen.

Ha en god dag.

Mvh
Dag Vetle Hefre
Student/FHS