

**Hvordan oppleves overgangen fra nestkommanderende til skipssjef
- med hovedvekt på relasjonsperspektivet?**

*Det er mange som sliter med akkurat den overgangen fra å være en «do»'er
til å være en som skal ha overblikk, og følger med over alt.*

En kvalitativ intervjustudie av

Maria Enstad

Master i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse.

Trondheim, november 2013

Sammendrag

I oppgaven har skipssjefer i den Kongelige Norske Marine (KNM) blitt spurt *hvordan oppleves overgangen fra nestkommanderende til skipssjef – med hovedvekt på relasjonsperspektivet?* Studien vektlegger de psykososiale, relasjonelle og mellommenneskelige endringer som kan oppstå når man blir leder. I oppgaven beskriver skipssjefene deres opplevelse av rolleovergangen, og hvorvidt den påvirker deres relasjoner. I studien ble 50 % av dagens skipssjefer i den norske marinen intervjuet.

Deltakerne beskrev den nye rollen som annerledes, men forventet. Den største endringen var ansvaret som fulgte med. Alle skipssjefene var enige om at relasjonelle ferdigheter var viktig som leder for at besetningen skulle trives, samarbeide og yte sammen. Det ble understreket at det var viktig å kjenne hverandre for å oppnå dette, men det var ikke en forutsetning at de kjente hverandre privat, eller brukte fritiden sammen.

Det fremkommer at den hierarkiske organisasjonsstrukturen letter rolleovergangen.

Undersøkelsen viser at skipssjefene opplevde en endring i omgivelsene. Under intervjuene ble sjefskurs nevnt. Noen opplevde at kurset ikke vektla lederrollen, men det var nødvendig for å håndtere og utnytte plattformens kapasiteter. Andre beskrev sjefskurset som en viktig erfaring med tanke på lederopplæring og perspektivskiftet.

Undersøkelsen gir indikasjoner på at sjefskurset også bidrar til å lette rolleovergangen.

Skipssjefene opplevde få eller ingen endring i sine tidligere etablerte relasjoner.

I mine funn fant jeg at de opplevde ingen endring i deres personlige identitet, eller et identitetsskifte.

Abstract

In my thesis I have given the Norwegian Navy, and current Commanders specific attention. I have emphasized the psychosocial, relational, and interpersonal changes that take place when one's position is transformed from a trained laborer to a leader or commanding position.

Has the promotion to a higher command changed their established relationships? Do they find the need to renegotiate or re-establish their relationships?

In researching this issue I have chosen to interview many of today's Commanders in the Norwegian Navy. They have shared their personal experiences regarding their role transition, and how their promotion has changed their relationships.

The participants described their role change as having a substantial influence, specifically the added responsibility. All participants agreed that relational skills were vital for a leader, and that the bond of those relationships were essential part needed to accomplish missions as a team. It was also noted that it was not necessarily important to experience a private relationship with those under command to acquire the co-worker relationship needed to perform their duties effectively.

During the interview process all participants mentioned the experience of the Commander course, however their opinions were different. Some were of the opinion that the course had little to do with their coming role as a Commander. Some described the course as a necessary experience to move forward to their new position, while others say it may have helped them make the shift to their new position.

It was interesting to note that those interviewed experienced no change to their current and previous relationships, however their new environment did change their approach to establishing new ones. In my analysis I found that those participating experienced no change in their own personal identity.

Forord

Denne oppgaven utgjør siste del av masterstudiet i organisasjon og ledelse, med fordypning i relasjonsledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Det har vært en fin arena for kunnskapspåfyll, og et avbrekk fra hverdagen i uniform på sjøen. Jeg sitter igjen med mange opplevelser og minner fra engasjerende samlinger i Trondheim. Det har vært innholdsrike diskusjoner med mange yrkesgrupper med ulik bakgrunn og erfaring. Effekten og betydningen av studietiden kan ikke måles, men jeg vil beskrive den som en motiverende akademisk berikelse. Jeg er privilegert og takknemlig som har fått muligheten til å ta del i dette studiet ved NTNU.

Først og fremst vil jeg takke min veileder Camilla Fikse som har bidratt med nødvendig litteratur innen fagfeltet. Når jeg har driftet ut av kurslinjen, har hun hjulpet meg på rett kurs igjen. Hennes inspirerende innspill, tilbakemeldinger og støtte i prosessen har vært avgjørende for å komme i havn. Takk til skipssjefene som deltok i studien. Takket være deres positive respons og engasjement ble studien gjennomførbar. Jeg vil også takke Geirhild, Pauline, Timme og Øyvind for deres hjelp og støtte i skriveprosessen. Sist og ikke minst stor takk til mamma for hennes bidrag med korrekturlesningen.

Maria Enstad, Skagerrak november 2013.

Innhold

1.	Innledning	s. 1
1.1	Problemstilling	s. 2
1.2	Bakgrunn, analyse og avgrensning	s. 2
1.3	Oppgavens oppbygning	s. 3
2.	Teori	s. 3
2.1	Ledelse og endrede krav	s. 3
2.2	Relasjonell og autentisk ledelse	s. 5
2.2.1	Forutsetningen for utøvelse av autentisk ledelse	s. 8
2.3	Relasjoner	s. 10
2.3.1	Relasjoner i organisasjoner	s. 12
2.4	Identitet og rolle	s. 13
2.4.1	Organisasjonsidentitet	s. 14
2.4.2	Rolle- og identitetsskifte	s. 14
3.	Metode	s. 17
3.1	Kvalitativ metode	s. 17
3.2	Intervju	s. 18
3.2.1	Intervjuguide	s. 18
3.2.2	Informantene	s. 20
3.2.3	Gjennomføring av intervjuene	s. 21
3.3	Transkribering	s. 22
3.4	Analyse	s. 22
3.4.1	Forskningens kvalitet	s. 24
3.4.2	Reliabilitet	s. 24
3.4.3	Validitet	s. 25
3.4.4	Generalisering	s. 25
3.5	Forskerens rolle	s. 26
4.	Presentasjon av funn og drøfting	s. 29
4.1	Hierarkisk organisasjonsstruktur	s. 29

4.2	Nestkommanderende i forhold til skipssjefrollen	s. 31
4.2.1	Rolleovergangen	s. 32
4.2.2	Den nye rollen	s. 33
4.3	Relasjon og tilnærming	s. 34
4.3.1	Relasjon til besetningen	s. 37
4.4	Sammenligning med et masterstudie	s. 42
4.5	Lederopplæring	s. 46
4.5.1	Autentisk i lederrollen	s. 50
5.	Oppsummering av studien	s. 52
6.	Implikasjoner til videre forskning	s. 53
7.	Referanseliste	s. 55
Vedlegg 1	Intervjuguide	
Vedlegg 2	Samtykkeerklæring	
Vedlegg 3	Forespørsel	
Vedlegg 4	Avtale med Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD)	
Vedlegg 5	Masteravtale med NTNU	

1. Innledning

Oppgaven er sentrert mot Sjøforsvaret, nærmere bestemt dagens skipssjefer i marinen. Alle informantene bekler stillingen som skipssjef i 2013. Studien representerer skipssjefer fra Fregattvåpenet, Minevåpenet, MTB-våpenet og Undervannsbåtvåpenet. Jeg håper konteksten er forståelig og fanger interessen også for de uten tilhørighet til Forsvaret. Studien vektlegger det relasjonelle og mellommenneskelige aspektet ved rolleovergangen fra nestkommanderende til skipssjef innenfor stabile og forutsigbare rammer.

For å besvare oppgaven har jeg valgt teori fra blant andre Bolman og Deal (2009), som presenterer ulike perspektiver på ledelse. Studie fra Haaland og Dale (2009) viser til utfordringer ved førstegangsledelse, rolleskifte og rolleidentitet. Spurkeland (2012), Bø og Schiefloe (2007) og Fyrand (2005) har en sentral plass med sitt faglige bidrag vedrørende det relasjonelle aspektet. Kaufmann og Kaufmann (2009), Kvalsund (2005), Jacobsen og Thorsvik (2013) og Kuvaas og Dysvik (2012) blir viet oppmerksomhet, samt andre anerkjente forskere. Ulik forskning på organisasjonens medlemmer, blir også tatt med. Til slutt sammenfatte presentert teori og empiri.

I møte med nye mennesker spør vi innledningsvis: «hva jobber du med?» Jeg tror vi ønsker å «kategorisere» de vi møter ut fra deres yrkesvalg. Dette støttes av Bø og Schiefloe (2007) som sier at: «Forskning dokumenterer at når to parter møtes for første gang, går de inn i en forhandlingsprosess hvor poenget først og fremst er å spore opp den andres status, roller, interesser, holdninger og identiteter» (s. 80). Vi sammenligner og måler oss med andre vi møter på vår vei.

Vi identifiserer oss trolig med yrket vi har. En samtale i en sosialkontekst med en helsearbeider vil sannsynligvis ha et annet innhold, enn med en jusstudent. Jeg går ut fra at vi har forskjellige forventninger til samtalens temaer med bakgrunn i yrkesvalg. I en forelesning med advokat Are Bohne i 2012 beskrev han hva som ofte karakteriserer hans profesjon. Han uttalte at *advokater er ofte sterke individualister, vi jobber alene, vi er uredde og vi kan oppfattes som kalde*. Hvilke fremtredende ord ville være karakteristisk for å beskrive forventningene til en offiser? Mange vil trolig svare autoritær. Kanskje kan oppgaven være et bidrag til å gi et mer nyansert bilde av den militære offiseren.

Organisasjonstilknytningen i Forsvaret oppleves å være sterk, hvor arbeidstakerne forener seg med de verdiene som organisasjonen står for. Forsvarets verdigrunnlag vektlegger: «Kjerneverdiene respekt, ansvar og mot skal prege oss, og bidra til å skape en identitet og en profesjonskultur vi skal være stolte av!» (s.15). Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD, 2007) fremmer profesjonsidentitet.

Utøvere av en profesjon identifiserer seg med sitt yrke og hverandre: Man *er*, man jobber ikke som offiser. Til forskjell fra mange andre profesjoner kan vi ikke utøve vår profesjon alene – den gir mening først når vi utøver den i fellesskap (s. 160)

1.1 Problemstilling

Jeg vil utforske skipssjefens opplevelse av rolleovergangen, med vekt på det relasjonelle aspektet ved endringen. Dette kan gi en bedre helhetlig forståelse, som igjen kan gi et mer utfyllende svar på hva som kjennetegner og påvirker rolleovergangen, eller opprykket. Med bakgrunn i informantenes beskrivelser fremkommer under intervjuene, vil funn presenteres i denne studien. Min motivasjon for å jobbe med emnet er et ønske om å undersøke tematikken ytterligere. Dette har gitt studien problemstillingen: *Hvordan oppleves overgangen fra nestkommanderende til skipssjef – med hovedvekt på relasjonsperspektivet?*

1.2 Bakgrunn, analyse og avgrensning

Det er mange spennende tema innen fagfeltet organisasjon og ledelse. Relasjoner og emosjonell intelligens har fått økt oppmerksomhet innenfor nyere ledelseslitteratur. Ordet relasjoner har gjentatte ganger dukket opp i ulike fora, det har stadig fanget min oppmerksomhet. Det er trolig utfordrende å etablere seg i den nye rollen ved opprykk, fordi man har relasjonelle bånd til kollegaer som over natten blir underordnet. Denne studien har vært en inspirerende oppdagelsesreise hvor jeg fysisk og «mentalt» skiftet til sivilt antrekk. Dette har gitt meg en unik mulighet til å reflektere over egen og andres identitet, rolle, lederskap og relasjon når det gjelder organisasjonens samspill og indre sosiale liv. Ord som identitet, profesjon, rolleendring og relasjon gjør meg nysgjerrig. Hvordan opplever den som blir skipssjef rolleovergangen? Innebærer det utfordringer eller endringer i relasjonelle forhold?

1.3 Oppgavens oppbygning

Ved å benytte anerkjent internasjonal og nasjonal forskningslitteratur skal leseren få et innblikk i aktuell tematikk. Først presenteres teorikapitlet som er det faglige grunnlaget for studien. Teorien blir etterfulgt av metodevalg, som har sammenheng med presentert drøfting og funn. I siste del presenteres ikke ny litteratur, men her presenteres funn i en masteroppgave innenfor samme tematikk. I tillegg refereres det til noen forskere som ikke er omtalt tidligere. Hensikten er å vise til litteratur som støtte opp under det informantene sier, jeg mener det var riktig for å berike og besvare oppgaven.

Ordene rolleovergang, rolleendring, opprykk og rolleskifte benyttes om samme fenomen i oppgaven. Dette fordi informantene varierte begrepsbruken under intervjuene. Jeg bruker benevnelsen «han» i oppgaven, Sjøforsvaret per i dag har ikke noen kvinnelige skipssjefer. Jeg vil konsekvent omtale «han/ham» i andre roller som beskrives i oppgaven. Ordet kadett blir brukt i oppgaven, dette er betegnelsen på studenter som utdanner seg til offiserer på en krigsskole.

2. Teori

I kapitlet presenteres ulike tilnærminger til ledelsesperspektivet. Fra et overordnet perspektiv på ledelse beveger jeg meg mot endrede krav innenfor ledelse. Gjennom fortolkningsrammen «human resource» følger teori om relasjonell og autentisk ledelse. Disse emnene beskrives grundig, før litteratur om enkeltindividets og organisasjonsrelasjoner omhandles. Til slutt presenteres forskning om identitet og rolleskifte.

2.1 Ledelse og endrede krav

Arbeidsmiljøloven (aml.) er en viktig grunnstein for vårt arbeidsliv slik vi kjenner det i dag, og omtales som «arbeidslivets grunnlov». Lovens formål er blant annet å: «sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon» (aml. av 2005, § 1-1). Det stilles krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling for den enkelte i arbeidssituasjonen. Loven sier at «det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid». Videre fremgår det at: «det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar» (aml. av 2005, § 4-2). Det stilles krav til det psykososiale - og det fysiske arbeidsmiljøet. Sentralt i loven står krav og betingelser som berører individets behov.

De psykologiske jobb-behovene ble ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) innarbeidet i aml. av 1977 som et resultat av arbeidslivsforsker Thorsruds prosjekt vedrørende medvirkning i arbeidslivet. Spurkeland (2012) refererer også til arbeidsmiljøloven, han sier loven er grunnlaget for utviklingen av relasjonsledelse. Han begrunner dette med intensjonen bak loven om et menneskeverdig arbeidsliv. Arbeidsmiljøloven sin intensjon skal i dag være godt forankret og innarbeidet i det norske yrkeslivet. Loven har en allmenngyldig og overordnet funksjon som virker inn på hele arbeidskapitalen, den skal sikre arbeidstakerens vern.

Tidligere var det et større skille mellom ledelse og utøverne av det fysiske arbeidet. Denne forskjellen bekrefter tidligere generasjoner gjennom egenopplevde historier om datidens arbeidsliv. Ekman (2009) skriver at tidligere tenkning om lederskapet bygde på at *sjefen vet best*, han mener tankegangen dominerte altfor lenge. Det kan tenkes at arbeidsmiljøloven var overveldende da den ble innført. Den ga arbeidstakeren rettigheter som medførte endringer og påvirket forholdet mellom medarbeider og leder, og kanskje ble det tradisjonelle synet på ledelse utfordret. Bolman og Deal (2009) hevder at oppfattelsen av datidens ledelse ikke var feil, men ufullstendig. De begrunner dette med at utfordringene ofte hang sammen med bruk av rasjonelle og strukturelle løsninger.

Bolman og Deal (2009) presenterer fire fortolkningsrammer som skal gi en helhetlig tilnærming til ledelsesaspektet. De sier gamle mønstre hindrer oss i å se situasjonen fra en annen side, eller finne nye måter å håndtere utfordringer som oppstår. Det er fristende å gå langs velkjente stier i et utfordrende terreng, det er behagelig å gjøre det vi alltid har gjort. Selv om situasjonen har forandret seg, kan vi være immune mot forandring, sier Kegan og Lahey (2009). At individet kan være blendet av fordommer, og begrenset av eget perspektiv støttes av Bergheim, Westli og Eid (2007). I George, Sims, McLean og Mayer (2007) sin forskning innen autentisk ledelse erkjennes overnevnte presiseringer som riktig.

«Evnen til å variere fortolkningsrammer betyr å gå ut over snevre og mekaniske tankebaner» (Bolman og Deal, 2009, s. 44). Uten andres påvirkning har man kun sin egen fortolkning av virkeligheten. Hvis lederen ikke evner å fortolke erfaringer og «se gjennom nye briller», kan konsekvensen være at effektiviteten forvitrer. Lederen må derfor forstå hva situasjonen krever, og evne å skifte fortolkningsrammer fortløpende.

Tabell 1. De fire fortolkningsrammene (Bolman og Deal, 2009, s. 44).

Fortolkningsramme	Strukturell	Human resource	Politisk	Symbolsk
Metafor for organisasjonen	Fabrikk eller maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
Sentrale begreper	Regler, roller, mål, politikk, teknologi, omgivelser	Behov, ferdigheter, relasjoner	Makt, konflikt, konkurranse, organisasjonspolitikk	Kultur, mening, metaforer, ritual, seremoni, historier, helter
Bilde av ledelse	Sosial arkitektur	Myndiggjøring	Å være frontfigur; å ha «politisk tefb»	Inspirasjon
Grunnleggende ledelsesutfordringer	Å forme strukturen etter oppgaver, teknologi og omgivelser	Å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre	Å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres	Å skape tro, skjønnhet og mening

Hver fortolkningsramme har sin styrke, men også sin ufullkommenhet og begrensende tolkning av virkeligheten. Når kompleksiteten øker, har vi behov for å forenkle. «Å skulle betrakte én og samme organisasjon som maskin, familie, jungel og teater krever evne til å tenke på forskjellige måter om ett og samme fenomen på samme tid» (ibid., s. 481). Det er allment kjent at den symbolske rammen står sterkt i Forsvaret, det symbolske perspektivet er både relevant og interessant. Jeg har valgt å vektlegge «human resource» perspektivet av ledelse. Rammen er spennende å se nærmere på med tanke på interaksjonen som oppstår om bord på Sjøforsvarets fartøy.

2.2 Relasjonell og autentisk ledelse

Samfunnet har forandret synet på hvordan ledelse skal praktiseres, hevder Jacobsen og Thorsvik (2013). Betingelsene har endret seg, omgivelsene er mer usikre og uforutsigbare, og kravet til omstilling fører til behov for nye tilnærminger til ledelse (ibid.). Utvikling i og av grupper handler om utvikling av relasjoner, ifølge Kvalsund (2005). Ledelse er et relasjonelt begrep som forutsetter et gjensidig samarbeid mellom leder og medarbeider (Glasø, 2008). Dette leder videre til Spurkeland (2012) som sier at relasjonsledelse er menneskeorientert, det handler om å være i relasjon og å påvirke gjennom relasjoner. Tilnærmingen baserer seg på naturlig interesse for mennesker, det handler om hva du står for i handling og atferd (ibid.). Ekman (2009) sier ledere er nødt til å interessere seg for mennesker, deres arbeid og individuelle behov. Det lar seg ikke administrere frem, understreker han. «Relasjonsledelse handler blant annet om å se medarbeidernes behov, ta behovene på alvor, vise menneskelig og faglig respekt og ha tillit til at medarbeiderne gjør sitt beste» (Colbjørnsen, 2004, s. 53).

Ledere som skaper positive følelser gjennom samhandlingen har, ifølge Spurkeland (2012), større sjanser for å lykkes med sitt lederskap og oppnå organisatoriske mål. Dette forutsetter at lederen har innsikt og forstår egne og andres følelser, viser empati, samt skaper tillit. Ekman (2009) presiserer at lederen vinner respekt og tillit ved å våge å vise følelser. Han vektlegger betydningen av småpratene og de uformelle møtene i mellom mennesker som nøkkelen til det moderne lederskapet. Forutsetningen for å lykkes som leder er at man skaper en tilbakemeldingskultur, skriver Spurkeland (2012).

Ledere som har lært å samhandle og leve i relasjoner, kan i større grad ha innflytelse på andre mennesker (Spurkeland, 2012). Hovedfokuset ligger ikke på måloppnåelse, men er et resultat av den relasjonelle tilnærmingen som krever forståelse av medarbeidernes totale trivsels situasjon. Colbjørnsen (2004) understreker at å være opptatt av medarbeidernes behov ikke står i motsetning til at lederen opptrer målbevisst og ambisiøs. Min opplevelse er at relasjonsledelse anerkjenner følelser som betydningsfulle også i arbeidslivet. Menneskets grunnleggende behov for respekt, tilhørighet og inkludering vektlegges innen relasjonsledelse. I tillegg står individets følelser og sosiale behov sentralt. «Forsvarets kjerneverdier respekt, ansvar og mot skal ligge til grunn for all virksomhet og ha sentral betydning for hver og en av oss» (Forsvarets verdigrunnlag, 2011, s. 7).

Det finnes forskning som går imot stereotype forventninger om at militære organisasjoner er markant oppgaveorientert i sin utøvelse av ledelse, Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2001). De viser til at militære organisasjoner konsekvent ble vurdert høyere både på oppgave- og relasjonsorientering sammenlignet med sivile kolleger. Jacobsen og Thorsvik (2013) refererer til Fiedler som har utviklet en av de mest innflytelsesrike lederteoriene. «Fiedler hevder at for å fremme effektivitet blant underordnede må lederen ha innflytelse. Innflytelse er ikke et spørsmål om personlige egenskaper, men om sosiale relasjoner» (ibid., s. 439). Ekman (2009) sier det er i småpratene de sosiale relasjoner, normer og verdier som holder organisasjonen sammen, dannes og utvikles. Fiedlers funn mener jeg er interessant fordi den utfordrer en tidligere forståelse av hvordan man skulle påvirke gjennom utøvelse av ledelse.

Jacobsen og Thorsvik (2013) fremhever bytterelasjon som en situasjonsbetinget ledelsesteori hvor relasjoner mellom ledere og de som blir ledet vektlegges. Teorien er omtalt som leder-medarbeider-utveksling (leader-member-exchange) som påpeker at lederen må skape gode fungerende relasjoner med alle medarbeiderne (ibid.).

Denne forståelsen støttes av Kuvaas og Dysvik (2012) som også benytter uttrykket bytterelasjon i sin beskrivelse. «...karakterisert som langsiktig og vedvarende og basert på åpne og uspesifiserte bytteforhold» (ibid., s. 72). I deres studie undersøkte de en sosial og en økonomisk bytterelasjon til lederen som to ulike kvaliteter.

...jo sterkere sosial bytterelasjon medarbeiderne har til sin leder, jo bedre arbeidsprestasjoner og jo mer «ekstrarolleatferd». Det interessante er imidlertid at vi finner at jo sterkere økonomisk bytterelasjon medarbeiderne har til sin leder, jo dårlige arbeidsprestasjoner og jo mindre ekstrarolleatferd (ibid., s. 74)

Deres funn indikerer at ledere bør nedtone den formelle autoriteten i relasjon til sine medarbeidere. Kuvaas og Dysvik (2012) hevder at ledere må by på seg selv og investere i relasjonen, det er en forutsetning for gjensidig tillit. Funnene korrelerer med Spurkeland (2012) som sier det er selve grunnlaget for naturlig påvirkning. Min forståelse er at Kuvaas og Dysvik (2012) sine funn om relasjonelle investeringer i arbeidsmiljøet er et nødvendig behov utover det psykososiale aspektet. Jeg oppfatter at mellommenneskelig påvirkning og investering gir avkastning i form av bedre arbeidsprestasjoner, enn økonomiske goder gir.

Det er flere som vektlegger relasjoner i ledelse i nyere ledelseslitteratur, for eksempel Rønning et al., (2013), Hjertø (2013) og Bang og Middelfart (2013). Goleman (2009) har lenge fremhevet betydningen av emosjonell intelligens. Det har skjedd en dreining med fokus på enkeltmenneskets og grupper av menneskers betydning for organisasjonens levedyktighet og eksistens. «*De ansatte er vår viktigste ressurs!* Utsagnet høres ut som en klisjé, men det har antakeligvis aldri vært mer korrekt enn i dag», skriver Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 240). Årsakssammenhengen er en kraftig nedgang i sysselsettingen i industrien, mens den har økt tilsvarende innenfor tjenesteproduksjon. Tjenesteyting kjennetegnes av at den viktigste innsatsfaktoren er arbeidskraft, det er menneskene som utgjør den viktigste kapitalen. En økende andel av dagens verdiskaping er stadig mer avhengig av den kompetansen og de ferdigheter som de ansatte besitter (ibid.). Tilnærmingen støttes av Ekman (2009).

Collins (2002) skriver at mennesket i seg selv ikke er en organisasjons viktigste ressurs, det er derimot *de riktige* personene som er viktigst. Richards (2004) støtter Collins (2001) teori med bakgrunn i at avansert maskineri og teknologiske nyvinninger preger mange organisasjoner i dag. Mennesker, ideer og maskiner, i den rekkefølgen (Richards, 2004). Jeg opplever at emnet autentisk ledelse korrelerer med studiens undersøkelse og er en naturlig del av det relasjonelle aspektet.

2.2.1 Forutsetningen for utøvelse av autentisk ledelse

Med bakgrunn i funn gjort av ledelsesforskeren Avolio har det utviklet seg en ledelsestilnærming som betegnes som autentisk ledelse, Kaufmann og Kaufmann (2009). De sier at autentisk ledelse handler om overensstemmelse mellom verdier og handlinger. En autentisk leder «har dyp innsikt i hvordan han eller hun tenker og handler, og oppleves av sine medarbeidere som meget bevisst på både egne og andres verdier og moralske perspektiver» (s. 361). Kvalshaugen (2007) har også forsket på autentisk ledelse. Hun sier norske ledere finner uttrykket *troverdige* mer betegnende enn *autentisk*, fordi troverdighet kan ha flere nyanserte betydninger som åpenhet og ærlighet (ibid.).

George et al. (2007) intervjuet 125 ledere for å undersøke hvordan de utviklet sine lederegenskaper ved å stille spørsmål om hvordan folk kan bli, og forbli autentiske ledere. I deres forskningsartikkel fremgår det at intervjuene utgjør den mest omfattende studien om lederutvikling som er blitt gjennomført. De sier: «Authentic leaders demonstrate a passion for their purpose, practice their values consistently, and lead with their hearts as well as their heads» (ibid.). Med bakgrunn i deres funn hevder George et al. (2007) at lederskapet en autentisk leder benytter er et resultat av egen livshistorie. I møte med nye utfordringer anvendes tidligere livserfaringer, poengterer de. Slik jeg forstår dette er det et spørsmål om du er bevisst på å bruke livserfaringen i din tilnærming og utvikling.

Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi vektlegger autentisk lederskap, en autentisk offiser er ekte og helhetlig, som i utøvelse av ledelse er sann mot seg selv og egne verdier. «En autentisk offiser innehar et bredt atferdsregister som ikke virker påtatt» (Alle mann til brasene, 2009, s. 13).¹

Den autentiske tilnærmingen beskrives som ekte, pålitelig og karakterfast, og vektlegger ydmykhet når det gjelder andres behov og perspektiv. Autentisk ledelse anses som viktig i utviklingen av en militær leder. George et al. (2007) presiserer at man må være mottakelig for tilbakemelding, spesielt de som kan være ubehagelige både å meddele og motta. De mener forutsetningen for å lykkes som en autentisk leder er en grunnleggende forståelse av betydningen av selvbevissthet og selvinnsikt.

¹ Sjømilitært operativ lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi, utgitt i Bergen (2009)

Haaland og Dale (2009) skriver «Å utvikle selvinnsikt og jobbe med en grunnleggende selvkjennelse er tøft for alle, enten de er ledere eller ikke» (s. 105). Kvalsund og Meyer (2005) sier at hvordan vi forholder oss til våre omgivelser er sterkt påvirket av det vi føler. Holdninger er knyttet til selvforståelsen, i utviklingen av selvforståelse er intellekt og følelser uløselig sammenvevd (ibid.).

Et annet poeng i forskningen til George et al. (2007) er «it is relatively easy to list your values and to live by them when things are going well» (s. 4). Denne presiseringen tror jeg er overførbar til mange sammenhenger i livet. De eksemplifiserer dette med at man lettere kan falle tilbake i gamle mønstre og dårlige vaner når man er stresset. Når kompleksiteten øker kan det være fristende å ta en snarvei som muligens undergraver ens egne verdier. Dette kan sees i sammenheng med Bolman og Deal (2009) som sier at individet har behov for å forenkle når utfordringene blir krevende.

En autentisk tilnærming handler om å gi tillit og medbestemmelse ved å bygge relasjoner (George et al., 2007). Firing (2011) mener at økt selvbevissthet om identitet kan være betydningsfullt for selvregulering for autentiske ledere. Slik jeg forstår den autentiske tilnærmingen dreier det seg om å være forutsigbar og troverdig. Det kan være utfordrende å *være seg selv* når kompleksiteten øker, fordi omgivelsene har ulike forventninger til deg. Gjennom erfaring og tilbakemelding øker selvforståelsen og selvinnsikten som er nødvendig for å være autentisk.

Jeg har nå sett helhetlig på ledelsesperspektivet, samt vektlagt relasjonsledelse og autentisk ledelse. Det fremgår at begge tilnærmingene forstår verdien av å etablere en tilbakemeldingskultur. I tillegg erkjennes utfordringene ved å være autentisk når kompleksiteten øker. Stikkordene er tillit, respekt, troverdig, innflytelse, påvirkning og tilhørighet. Relasjoner mellom mennesker er av avgjørende betydning.

Jeg vil nå se nærmere på relasjoner. Isolert sett kan det se ut til at ordet er moderne og derfor hyppigere blir benyttet i dagligtalen. Det kan også være et resultat av en dreining i nyere ledelseslitteratur. Videre presenteres litteratur om individets samhandling og betydningen av relasjoner.

2.3 Relasjoner

Relasjon er et forhold eller en sammenheng. Roness og Matthiesen (2002) skriver:

«Mennesker trenger ikke bare noe å leve av, men også noe å leve for. De trenger kontakt og fellesskap» (s. 228). Veiden og Burkeland (1999) sier vi kontinuerlig forholder oss til andre menneskers oppfatning, nærvær og interesser. Det er en kjensgjerning i samfunnsvitenskapen at mennesket fundamentalt sett er et relasjonelt vesen. Relasjoner betegner de gjensidige forholdene som eksisterer mellom forskjellige sosiale størrelser (ibid.). «Relations: The way in which two or more people or groups feel about and behave towards each other» (Oxford University Press). Haaland og Dale (2009) sier at ledelse og lederrollen innebærer relasjoner til andre. Dette er innlysende fordi ledelse handler om å lede noen, og det forutsetter en relasjon. Jeg tenker at fravær av ledelse også påvirker. Først fra 90- tallet ble det anerkjent at også ledere deltar, påvirkes og drar nytte av sine relasjoner til andre i organisasjonsforskning, Bø og Schiefloe (2007).

Roness (2004) sin beskrivelse av samhold og relasjonenes betydning samsvarer med min opplevelse av arbeidssituasjonen på mobile enheter i Sjøforsvaret. Våre seilende enheter opererer i lengre perioder på en geografisk avgrenset plattform. Man bor tett, og er gjensidig avhengig av samarbeid for å oppnå felles mål. Tilhørighet og samholdet i besetningen kan forklares som et resultat av avstand til andre deler av nettverket, og kan føre til mindre kontakt med tidligere nære relasjoner. Når man geografisk forflytter seg fra egen familie er det naturlig å søke kontakt med andre man relaterer seg til, slik Roness (2004) beskriver. De relasjonelle båndene skapes, utvikles og forsterkes ved samvær over tid. Dette støttes av Fyrand (2005) og Bø og Schiefloe (2007). Roness og Matthiesen (2002) bemerker at grensene mellom arbeid og hjem er i ferd med å viskes ut. Dersom skillet mellom nære og distanserte relasjoner har endret seg, og forandringen er kontinuerlig, mener jeg det er viktig å belyse.

Bø og Schiefloe (2007) og Fyrand (2005) skiller mellom primære og sekundære relasjoner. En primær relasjon kjennetegnes ved sitt personlige og emosjonelle særpreg (eksempelvis mellom ektefeller og foreldre – barn), hvor primærrelasjonen vil oppleves som uerstattelig. I primærrelasjonene våre er følelsesmessig involvering en viktig del av selve samhandlingen. En sekundær relasjon er mer saksorientert og begrenset i omfang (eksempelvis kollegaer). Samhandlingen preges av å være mer formalisert, instrumentell og upersonlig (ibid.).

Beskrivelsene plasserer nesten uttrykkene som motsetninger når det gjelder grad av nærhet og betydning. Vår atferd påvirkes av om relasjonene er nære eller distanserte. Jo nærmere kontakten oppleves, desto mer vil forbindelsen preges av partikularisme. Mennesker gir hverandre særbehandling fordi man kjenner hverandres bakgrunn og personlighet godt. Ordet relasjon inkluderer både formelle og uformelle forbindelser til andre mennesker. Jeg tenker vi står i relasjon til svært mange, dermed har vi mange forskjellige relasjonelle sammenhenger.

Tabell 2. Primære og sekundære relasjoner (Fyrand, 2005, s. 44).

Primære relasjoner	Sekundære relasjoner
Egenskapsorienterte	Ytelsesorienterte relasjoner
Følelsesmessig involvert	Følelsesmessig nøytralitet
Diffuse roller	Spesifikke roller
Partikularisme	Universalisme

Jeg opplever ikke at det er to adskilte kolonner, men en horisontal skala med nærhet og avstand som ytterpunkter, hvor betydningen av de ulike relasjonene kan variere. Det kan tenkes at noen har større påvirkning i en periode, dermed styrkes relasjonen. Kanskje samhandling med deler av våre relasjoner er i bevegelse. Hvor på «nærhetsskalaen» vi plasserer våre relasjoner avhenger av flere variabler. De fleste relasjoner vi inngår er dannet på frivillig grunnlag. Vi tilbringer tid sammen med dem vi ønsker, et resultat av våre valg. Vi velger hvem vi vil opprettholde kontakten med, og hvor mye tid vi vil bruke. Det samme gjelder til en viss grad i arbeidslivet også, fordi vi møter noen kollegaer som vi knytter oss til. Fyrand (2005) sier at kollegaers rolle muligens har endret betydning i takt med samfunnsutviklingen. En konsekvens av svakere familietilhørighet kan være økte relasjonelle bånd til kollegaer (Roness, 2004). En person behøver ikke å fylle en viktig funksjon, men kan representere muligheter. Jeg mener det ikke er behov for å rangere våre relasjoner, den enkeltes betydning kan vanskelig måles. Bø og Schiefloe (2007) peker på at de sosiale nettverkens egenskaper er avgjørende for yteevne, informasjonsspredning, erfaringsutveksling og læring. Dette samsvarer med Ekman (2009) som fremhever viktigheten av «småpratet» på arbeidsplassen. Kuvaas (2008) hevder at sosiale relasjoner forutsetter personlig tillit fordi man kontinuerlig investerer i relasjonen. «Forskning viser at når en sosial relasjon oppstår, skyldes det mer relasjonens innhold og måten partene samvirker på, enn fysisk nærhet eller isolerte personlighetstrekk» (Bø og Schiefloe, 2007, s. 98).

2.3.1 Relasjoner i organisasjonen

Kuvaas (2008) sammenligner det psykologiske eierskap i organisasjonen som en virkemåte hvor sosiale relasjoner på arbeidsplassen kan sammenlignes med de bånd man finner i en velfungerende storfamilie. Dette samsvarer med Bolman og Deal (2009) sin beskrivelse av «human resource» perspektivet. Et resultat av dette kan være at flere satser på arbeidsplassen som arena for kontakt. Kollegaer møtes på fritiden, og det er mye som binder dem sammen. «Det faglige fellesskapet betyr atskillig, og det at man har oppgaver og mål sammen, er med og styrker samholdet» (Roness, 2004, s. 84). Kontakten på arbeidsplassen kan bety mye, kanskje spesielt for de som bor alene og som mangler egen familie som daglig kontaktpunkt. Dette kan være en forklaring på hvorfor kollegiale relasjoner utvikler seg til vennsapsrelasjoner. Ifølge Fyrand (2005) er informasjonsutveksling, praktisk og følelsesmessig hjelp er en del av det kollegaer samhandler om.

Roness (2004) mener likhet gir grunnlag for identifikasjon og sosial fellesskapsfølelse.. Han sier nære relasjoner mellom personer som jobber sammen får positiv betydning for deres trivsel. Fyrand (2005) sier at alle former for støtte betyr at den som mottar den, opplever å bli akseptert og verdsatt. Dette mener jeg understreker hvor betydningsfulle relasjonene på arbeidsplassen kan være utover det å løse arbeidsoppgavene. Dette vektlegges også i arbeidsmiljøloven «Arbeidet skal søkes utført slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten» (aml. av 2005, § 4-3).

Hvis begge parter oppgir relasjonen til å være likeverdig, sier vi at den er gjensidig eller symmetrisk (Bø og Schiefloe, 2007). De skriver at medarbeidernes forhold til lederne ofte er noe begrenset og distansert. Venenskap på tvers av organisasjonens hierarkiske strukturer oppstår ikke så lett. Graden av symmetri er avhengig av hvem som samhandler. Sjefen og arbeidstakeren har ofte en asymmetrisk relasjon, mens relasjonen mellom kollegaer på samme nivå i organisasjonen oftest er symmetrisk (Fyrand, 2005).

Våre nettverk og relasjoner har stor betydning, og ifølge presentert litteratur har det det vært en kursendring i samfunnsutviklingen. Teorien sier det i dag ofte er glidende overganger når det gjelder våre primære og sekundære relasjoner. Min oppfattelse er at yrkesvalg, identitet og rolle ikke vektlegges mer i dag enn tidligere, kanskje heller tvert imot. Tidligere var det vanlig at man ble titulert med sitt yrke, og dette fulgte deres identitet fra telefonkatalogen til gravsteinen. Identitet og enkeltindividets rolleperatoar er spennende og relevant tematikk som jeg vil se nærmere på.

2.4 Identitet og rolle

Sosial identitet er selvoppfatning basert på hvilke sosiale grupper man er medlem av (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Firing (2011) vektlegger sosial identitet i sin forskning. Han har analysert hvordan beslutningstaking påvirkes av individets tilhørighet til en sosial gruppe. Ved å stoppe en forventet handling, mener han det kan skapes en refleksjonsprosess som forandrer en gitt situasjon fra et spørsmål om handling til et spørsmål om identitet. I sin forskning på kadetter ved Luftkrigsskolen indikerer hans funn at sosial identitet spiller en vesentlig rolle blant kadettene. Refleksjon i situasjonen åpner opp for et spørsmål om identitetsskaping, som igjen påvirker handlingen. Offiserens personlige og sosiale identitet gjenspeiler handlinger i militære situasjoner. Situasjonens påvirkning forklares gjennom sosial sammenligning og identitet (ibid.). Firing (2011) siterer videre Arkin og Dobrofsky (1978), Toiskallio (2008):

Soldater går gjennom en prosess med indoktrinering i et militært system, de blir eksponert for en prosess som innebærer sosialisering og objektivisering. På den annen side, er det forventet at de skal utføre fortolkede refleksjoner og beholde sin individuelle identitet (s. 4)

Ut fra disse funnene er det klart at identitetsrefleksjon spiller en avgjørende rolle for hvordan vi tar beslutninger og samhandler. I dagens hverdagsdebatt benyttes uttrykket identitetskrise som en begrunnelse for at enkelte søker tilhørighet til grupper som oppfattes som destruktive. Dette leder meg videre til spørsmålet om hva identitet egentlig er.

«Identitet er svaret på kven ein er» Kvåle og Wæraas (2006, s.13). De mener individet kan definere identiteten sin ut fra nasjonalitet, religion, kjønn, alder, utseende og bosted. I tillegg til individets interesser, medlemskaper, utdanning, profesjon, arbeid og sosial status. De hevder at identitet er noe man blir, fremfor noe man er. Jeg tenker vi definerer hvem vi er og vår identitet ut fra livserfaring. Det er i det sosiale fellesskap vi bygger og utvikler identiteten vår. Fyrand (2005) sier vi blir hverandres identitetsutviklere og identitetsbekreftere. Dette støttes av Brunstad (2009) som mener vår selvforståelse utvikles i relasjon til andre. Bø og Schiefloe (2007) poengterer at identitet er noe vi utvikler i samspill, men også noe vi skaper gjennom valgene vi tar. Selv om vi tar selvstendige valg blir vi påvirket av omgivelsene våre. Når vi utvikler vår identitet gjennom påvirkning og i samspill med våre omgivelser, er det åpenbart at arbeidsmiljøet kan ha stor innvirkning.

2.4.1 Organisasjonsidentitet

Kvåle og Wæraas (2006) inkluderer organisasjonsidentitet som betydningsfull, «relasjoner til og samanlikning med «andre» er grunnleggjande mekanismar som ligg til grunn for utviklinga av organisatorisk identitet» (s. 109). De sier at forsvar av organisasjonsidentitet kan forstås som en naturlig forsvarsmekanisme, fordi organisasjonsidentitet og identiteten til de ansatte henger nøye sammen. Forsvarets verdigrunnlag sier: «En felles identitet innebærer å identifisere seg med organisasjonen og med hverandre, stille krav til hverandre og støtte hverandre» (s. 7). Kaufmann og Kaufmann (2009) sier at organisasjonskulturen kan bidra til å øke medarbeideres identitetsfølelser. Jeg opplever at organisasjonskulturen og organisasjonsidentiteten er sterk i Forsvaret. Det hadde vært interessant å høre Rino B. Johansen som i desember disputerer for doktorgrad om militær identitet og prestasjoner. Identitetsfølelsen utvikles over tid gjennom sosialiseringprosesser hvor medlemmene jobber for å realisere felles mål, og definerer sine roller og relasjoner til hverandre (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Våre beslutninger og handlingsmønstre kan forstås gjennom individets identitet. Dette leder meg videre til rolleskifte, eller identitetsskiftet som Haaland og Dale (2009) kaller det.

2.4.2 Rolle- og identitetsskifte

Hvis vi ser på enkeltindividets rollerepertoar, kan det være langt og med mange titler. Vi har forskjellige roller i ulike sammenhenger, og dermed ulike forventninger til hvordan disse skal håndteres. Tilskrevne roller som er bestemt av egenskaper (eksempelvis kjønn), kan skilles fra ervervede roller som er prestasjonsbaserte, yrkesorienterte roller (Fyrand, 2005). Hun sier det fremgår i hvilken grad rollen gir rom for følelser, fra en følelsesmessig sterk involvering til følelsesmessig nøytralitet.

Haaland og Dale (2009) mener det er lite forskning om læring av ledelse, lederskifte, førstegangsledelse, og det å være ny som leder. De vektlegger rolle- og identitetsskifte i overgangen fra medarbeider til leder. Det er en endring i forhold til organisasjonen, arbeidsplassen og rollen vi har i yrkeslivet. Haaland og Dale (2009) uttaler at: «Det handler om å løsrive seg fra sin faglige rolle og identitet, begynne å utvikle en lederkarakter og etter hvert skape en identitet som leder – et identitetsskifte» (s. 13).

De hevder at førstegangsleder utvikler en helt ny identitet, et identitetsskifte. Det er interessant at de trekker inn den endrede rollen som begrunnelse for å forandre identitet. Jeg tolker deres presisering som at man må være forberedt på å skifte identitet når man endrer rolle. Dette opplever jeg divergerer med presentert teori om autentisk ledelse som omhandler betydningen av å være seg selv. Sett i forhold til Kvåle og Wæraas (2006) sin vide definisjon på identitet, forstår jeg at den ikke er uttømmende. Haaland og Dale (2009) presenterer funn som korrelerer med Kvåle og Wæraas (2006) sin påstand som understreker at identitet er noe man blir fremfor noe man er, fordi de bringer rollen inn i diskusjonen.

Haaland og Dale (2009) beskriver forskjellen mellom fagperson og leder: «Som fagperson er det ens egen kompetanse og handlinger som avgjør resultatene, som leder skal derimot resultat oppnås gjennom andre» (s. 26). Klev og Levin (2009) formulerer seg litt annerledes ved å si at det handler om mennesker i et samspill som skal utføre pålagte oppgaver, hvor lederen skal drive virksomheten innenfor tildelte rammer og mandat. Haaland og Dale (2009) sier det er et fundamentalt skifte fra å ta ansvaret for hva du selv gjør, til også å ta konsekvensene og bære ansvaret for hva medarbeiderne gjør. I egen organisasjon opplever jeg at bidragsyterne tar ansvar for resultatet av prosessen de medvirker i, selv om det kanskje forventes at lederen tar et større helhetlig ansvar. Forskjellen er vektlegging av individuelle prestasjoner, kontra en helhetlig tilnærming til gruppens totale ytelse. Bø og Schiefloe (2007) poengterer at ledere bruker seg selv som instrument på en annen måte enn som fagperson fordi de bygger personlige relasjoner som redskap for sitt lederskap.

Ifølge Haaland og Dale (2009) blir oppgaver, relasjoner og perspektiv annerledes som leder. I lederrollen ser man annerledes på andre, og andre ser på en med nye øyne. De presiserer at ledere med internt opprykk står overfor flere utfordringer, fordi de blir hengende igjen i rollen som etablert fagperson, og i relasjoner som må reforhandles. Haaland og Dale (2009) begrunner dette med at førstegangsledere ikke stiller med blanke ark, de må forholde seg til en historie, en etablert kultur og et sett av forventninger til hvordan rollen skal (etter)fylles av sin forgjenger. Jeg mener rollen ikke skal (etter)fylles av forgjengeren, vedkommende har jo sluttet. Dette opplever jeg ikke samsvarer med presentert teori om forutsetningen for utøvelse av autentisk ledelse.

Funn i Haaland og Dale (2009) sin forskning indikerer at førstegangslederen mangler forutsetning for å utøve ledelse. De hevder at en betingelse for å mestre overgangen bedre er at organisasjonen tilrettelegger for en læringsprosess med praktisk lederutvikling.

Forandringen vil selvfølgelig oppleves sterkest hos den som blir leder, likevel er det naturlig at omgivelsene også påvirkes som følge av skiftet. Med dette tenker jeg at medarbeiderne sannsynligvis opplever å bli berørt av endringene. Det kan tenkes at de forholder seg annerledes til den som har skiftet rolle.

Innledningsvis i teorikapitlet ble leseren ledet gjennom litteratur og forskning som omhandlet helhetlig og ulike ledelsestilnærming. Fra et overordnet perspektiv med bevisstgjøring av endrede krav innen ledelse, ble oppmerksomheten konsentrert mot fortolkningsrammen «human resource». Denne rammen ledet videre til teori om relasjonell og autentisk ledelse. Til slutt ble litteratur som dekket enkeltindividets- og organisasjonsrelasjoner, identitet og rolleskifte vektlagt. For å gi leseren et bedre grunnlag og innblikk i prosessen, vil valg av forskningsmetode nå bli presentert.

3. Metode

Her presiseres valg av forskningsmetode som blir brukt for å besvare studiens problemstilling. Innledningsvis vil kvalitativ metode beskrives med dens muligheter og utfordringer. Arbeidet med innhenting og bearbeiding av empiri vektlegges. Avslutningsvis blir min rolle som forsker skildret. For å skape faglig forankring anvendes teori fra Repstad (2007) og Ryen (2002), i tillegg til supplement av Jacobsen (2005), Kvale og Brinkmann (2010) og Creswell (2009).

3.1 Kvalitativ metode

Den opprinnelige betydningen av metode er *veien til målet* (Kvale og Brinkmann, 2010). Det er en systematisk fremgangsmåte for å kunne besvare et spørsmål. Fordi jeg er interessert i individets subjektive oppfatning og opplevelse ble kvalitativ forskningsmetode valgt. Ifølge Repstad (2007) er et av kjennetegnene på kvalitativ forskningsmetode at man går i dybden, og ikke i bredden. Man er opptatt av å beskrive helheter, hvor man konsentrerer seg om få eller bare et konkret miljø og personer. Jacobsen (2005) sier at intervju egner seg spesielt godt hvis det er få enheter som skal undersøkes. I metodens tradisjon vektlegger man et nært og tett forhold mellom forskeren og det miljøet, eller de personene, som utforskes. Et annet trekk ved metoden er at forskeren forsøker å oppnå en dypere forståelse og helhetlig beskrivelse av informantens perspektiv.

Metoden vektlegger informantens egen virkelighetsoppfatning og tankemåte. Ifølge Ryen (2002) beskriver induktiv tilnærming hvordan forskeren beveger seg fra empiri til teori for å samle inn mest mulig data om et fenomen innenfor gitte rammer, åpent og fritt, uten restriksjoner. En kvalitativ studie med en induktiv tilnærming favoriserer forståelse av sosiale forhold med bruk av ord, i motsetning til kvantitativ metode som er mer tallbasert (ibid.). Det handler om evnen til å forstå andre menneskers perspektiv. En utforskende tilnærming for å øke forståelsen og kunnskapen om noe man vet lite om, poengterer Jacobsen (2005). Ryen (2002) sier at kritikken som rettes mot kvalitativ forskning er tendensen til å bruke noen få talende eksempler, uten at man får innsyn i avvikende eller mindre opplagte data. Slik jeg forstår metoden, forutsettes det en åpen og induktiv tilnærming for å få tilgang på informantenes erfaring. Det ville kanskje styrket oppgaven om det forelå en kombinasjon av både en kvalitativ og kvantitativ metode som grunnlag. Med utgangspunkt i det avgrensede antallet aktuelle informanter, mener jeg kvantitativ metode er uegnet i denne konteksten. Jeg anser intervju som den beste metoden for å støtte opp under og besvare problemstillingen.

3.2 Intervju

I dette avsnittet vektlegges intervjuets kvaliteter, ved å belyse både mulige svakheter og fordeler knyttet til metoden. Ryen (2002) sier at intervju er blitt betegnet som konversasjon med en hensikt. Det kan stilles spørsmål ved det etiske aspektet ved samtale som grunnlag for forskningen. En utfordring kan være å måle kvaliteten i forkant av intervjuet, siden den bestemmes av informasjonen som produseres underveis. «Intervjumetoden har blitt kritisert for å være idealistisk og individualiserende, altså for å fokusere for mye på enkeltmenneskers meninger og dermed neglisjere sosiale og materielle strukturer og rammevilkår» (Repstad, 2007, s. 76). Svakheten ved intervju kan være at man benytter et lite utvalg informanter, likevel kan man i analysen bli fristet til å generalisere. I all form for kommunikasjon er det rom for ulike tolkninger av budskapet. I så måte er det ikke større sannsynlighet for misforståelse ved bruk av intervju. Jeg tror personlig kontakt kan være en viktig forutsetning for å redusere feiltolkninger og forstyrrelser i kommunikasjonen. Intervju gir muligheten til å oppklare eventuelle uklarheter underveis, noe eksempelvis spørreundersøkelse ikke gir.

Ved forberedte kvalitative intervjuer er det anbefalt å bruke diktafon. Fordelen er at man konsentrerer seg om hva informanten sier og bruker ikke tid på å skrive under intervjuet. Det kan virke forstyrrende for enkelte at intervjueren stadig noterer og kanskje må be informanten vente underveis. Man drar nytte av fordelene ved verbal kommunikasjon samt informasjonen som ligger i «det tause budskapet» som mimikk og ansiktsuttrykk. Disse data kan noteres ned og bidra til en bedre fortolkning av utsagnene. Dette støttes av Repstad (2007) som sier at «ikke-verbal atferd underveis kan være viktig å legge merke til» (s. 84). I alle intervjuene ble diktafon benyttet, den var til god hjelp i prosessen. Jeg tenker at bruk av diktafon øker troverdigheten ved at man kan gjøre en utskrift av intervjuet. Det er også en fordel med tilgang på nøyaktige gjengivelser av intervjuet, uten den filtrering som notater og hukommelse representerer. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at informanten kan affiseres og begrenses av diktafonen.

3.2.1 Intervjuguide

Her presenteres betraktninger som berører utformingen av intervjuguiden. Å være bevisst på kvaliteten på intervjuguiden kan være avgjørende for hvordan intervjuet gjennomføres. Repstad (2007) vektlegger at det ligger i metodens fleksibilitet at intervjuguiden kan og bør justeres underveis. Det kvalitative intervjuet skal være helhetsorientert, men samtidig saksorientert. Et fleksibelt intervju er ikke det samme som en uforberedt samtale (ibid.).

Jeg valgte et halvstrukturert intervju som kjennetegnes ved at man på forhånd har satt opp hovedspørsmål og tema, hvor detaljer med spørsmålsrekkefølge ikke fremgår. Det gir forskeren friheten og fleksibiliteten til å undersøke forhold som kan ha betydning for oppgavens problemstilling (Ryen, 2002). Denne tilnærmingen støttes av Repstad (2007) som advarer mot å bruke intervjuguiden slavisk. Den skal fungere som huskeliste, gjerne med stikkord, og uten detaljformulerte spørsmål. «Da vil intervjueren være nødt til å formulere de konkrete utsagnene muntlig i situasjonen, og det hele får mer preg av å være en naturlig samtale» (ibid., s.78). Repstad (2007) poengterer at detaljerte og ferdigprogrammerte spørsmål kan virke passiviserende på informanten. Ryen (2002) støtter at for mye struktur kan ha uheldige konsekvenser. «En fast struktur kan bidra ikke bare til å låse interaksjonen for mye, men også til at man blir mindre oppmerksom ved at intervjuet tenderer mot å bli en relativt mekanisk interaksjon» (ibid., s. 97). Intervjuets hensikt og intensjon er jo å fange opp informantens perspektiv gjennom samtale. Ryen (2002) understreker at det finnes argumenter som støtter forhåndsstruktur. Det kan være nødvendig for å unngå innsamling av en mengde overflødig informasjon, som i ettertid reduserer effektiviteten og analysens kraft. Dette støttes av Kvale og Brinkmann (2010) som understreker at målet er å strukturere intervjuet slik at det egner seg for analyse.

«Åpne spørsmål gir svareren mulighet til å resonnerer, reflektere, tenke fritt, velge svaralternativ og åpne for ærlighet... Det lukkede spørsmålet setter svareren i modus forsvar, alarm, skepsis, konkurranse, vinn – tap, rett – galt og skoleflink» (Spurkeland, 2012, s. 85). Han understreker at observasjoner av dialoger viser at vi oftest stiller lukkede spørsmål. Kvale og Brinkmann (2010) uttrykker også viktigheten av utformingen av spørsmålet, de sier at betingelsen for suksess ligger i forskerens evne til å stille spørsmål. Det betyr at kvaliteten på spørsmålene er avgjørende for kvaliteten på studien.

«Det er viktig å huske at det er den som blir intervjuet, som er ekspert på seg selv, sin kunnskap, sin forståelse og sine følelser» (Ryen, 2002, s.106). Hun sier at målet til intervjueren er å få tilgang til informantens egne oppfatninger av den sosiale verden, samt å være en god lytter. Intervjuerens tolkninger skal ikke påtvinges andre, vedkommende skal formulere spørsmål generelt, uten å angi retning (ibid.). For å være best mulig forberedt på prosessen under intervjuet, ble et prøveintervju gjennomført. Prøveintervjueren var en skipssjef i Sjøforsvaret som ikke var en del av målgruppen for studien. Prøveintervjuet var lærerikt og ga ny innsikt, slik at jeg kunne gjøre forbedringer i intervjuguiden (vedlegg 1).

3.2.2 Informantene

Valg av informanter påvirker svarene man får, som naturligvis påvirker analysen, som igjen virker inn på hvilke slutninger man kan trekke (Creswell, 2009). Ryen (2002) sier at svakheten med kvalitative studier er at det i flere slike studier mangler beskrivelse av hvordan utvalget ble trukket, samt begrunnelsen for valgene. Jeg vil redegjøre for fremgangsmåten og valg i prosessen. Oppgaven ble avgrenset ved å invitere skipssjefer fra KNM med kapteinløytnants grad, eller høyere. Hovedbegrunnelse for denne avgrensningen var et ønske om å intervju skipssjefer med lang fartstid, med tanke på utdanning og erfaring i organisasjonen. Jeg ønsker ikke å vie den organisatoriske strukturen oppmerksomhet.

Likevel vil jeg begrunne min avgrensning ved at flere av Kystvaktens skipssjefer ikke har sin lederutdanning fra Sjøforsvaret. Større individuelle ulikheter i bakgrunn, utdanning og erfaring hadde gitt andre forutsetninger for gjennomføring av studien. Jeg opplever at mangfoldet er større i Kystvakten, og inngangsbilletten til skipssjefsstillingen ikke nødvendigvis forutsetter lederutdanning. Andre argumenter for denne avgrensningen er tilgjengelig tid, økonomiske midler og geografiske utfordringer. Skipssjefene i Sjøforsvaret bor geografisk spredt. Felles for skipssjefene i KNM er at alle har sin arbeidsplass på Sjøforsvarets hovedbase Haakonsværn (HOS) i Bergen.

Alle skipssjefer med overnevnte kriterier ble kontaktet, totalt 14 personer. Informasjon om oppgavens tematikk, problemstilling og formål ble adressert. Jeg var spent, lav respons kunne være uheldig for utfallet av studien. Andre med innsikt i kvalitativ forskningsarbeid anbefalte å begrense antallet. De begrunnet dette med egne erfaringer vedrørende kompleksiteten og omfanget av materialet som skulle bearbeides. Jeg ønsket at alle Sjøforsvarets seilende krigførende våpen skulle være representert for å sikre bredde under gjennomføring av studien. Planen var å intervju fire skipssjefer, en fra hvert våpen. Jeg vurderte å gå tjenestevei ved å henvende meg til skipssjefens nærmeste overordnede, en slik tilnærming kunne hatt ulikt utfall. Det kunne resultere i at forespørselen ble videresendt, og dermed «anerkjent og godkjent» med deres «tyngde og signatur». Deres personlige oppfattelse av tematikken kunne ha en sammenheng med responsen fra våpnene. Et annet utfall kunne være at vedkommende anså dette som mindre viktig, og ikke oppfordret til deltakelse. Det kan tenkes at min bekymring kan sees i sammenheng med Repstad (2007) sin påstand om at ledere ofte er rasjonalistiske som foretrekker å snakke om fakta fremfor følelser.

Etter sparring med kollegaer om tilnærming, valgte jeg å henvende meg skriftlig til den enkelte ved hjelp av Forsvarets intranett. Individuell henvendelse kan ha vært en medvirkende årsak til den positive responsen. Prosessen i seg selv var spennende, flere syntes valgt tematikk var aktuell. Denne uventede oppslutningen og de positive tilbakemeldingene ble ekstra motiverende for veien videre. Selv om jeg opprinnelig ønsket å inkludere alle, ble det nødvendig å gi avkall på enkelte for å redusere omfanget. For å sikre bredden sørget jeg for at alle våpen var representert med 1-2 informanter per kategori. Det ble gjennomført syv intervju, dette utgjorde halvparten av utvalget.

3.2.3 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført på HOS i informantenes arbeidstid. Jeg oppfordret dem til å møte meg utenfor deres daglige sfære for å unngå forstyrrelser under intervjuet. «Stedvalget kan innvirke på om et intervju blir vellykket. Velg et sted hvor man ikke blir forstyrret. Videre bør man velge et «nøytralt» sted eller et sted hvor respondenten føler seg hjemme» (Repstad, 2007, s. 87). Noen av intervjuene ble etter deres ønske gjennomført om bord på skipssjefens kontor. Dette var definitivt et sted hvor informanten følte seg hjemme. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt. Militæruniform ble bevisst ikke benyttet under intervjuene, da jeg i denne sammenhengen ikke ønsket å fremstå i rollen som kollega, men som forsker. Dette anså jeg som viktig, for å skape distanse i forhold til våre organisatoriske roller og felles identitet som operative offiserer.

Før deltakelse ble informantene informert om hvordan jeg ville sikre deres anonymitet. I samtykkeerklæringen fremgikk det at deltakelsen var anonym (vedlegg 2). Det kan tenkes at informantene ville holdt tilbake informasjon og vært mindre åpne dersom studien ikke hadde full anonymitet. I selve datainnsamlingen er ikke informantenes reelle navn oppgitt. Som en morsom, men likefullt viktig, kuriositet vil jeg nevne dialekter. Under arbeidet oppdaget jeg at alle informantene hadde ulike dialekter. Uten å ha undersøkt og fått dette bekreftet, virker det som om hver informant representerer hvert sitt fylke. Selv har jeg erfaring fra deltakelse i en studie hvor direkte sitater med dialekt ble benyttet. Når studiens sluttresultat forelå, var dette svært avslørende. Jeg følte at min egen anonymitet ikke ble ivaretatt. Gjengivelsen i denne studien er omgjort til bokmål.

3.3 Transkribering

Å transkribere betyr å transformere, omskrive og overføre. I denne konteksten skulle jeg overføre tale til skriftlig format. Det kvalitative forskningsintervjuet kjennetegnes ved verdien som ligger i samspillet og interaksjonen mellom intervjuer og informant under samtalen. Jeg tror transkribering var en forutsetning for å få helheten i informantens refleksjoner og beskrivelser, som igjen ga et bedre grunnlag for den videre analysen av dataene. Informanten kunne fått tilgang på de transkriberte intervjuene for gjennomlesning. Dette kunne redusert muligheten for misforståelse og feiltolkning. Et uheldig utfall kunne vært at dataene ble fordreid og pyntet på ved deres korrigeringer, utdypninger og presiseringer. Deres spontane og intuitive reaksjon og besvarelse var imidlertid interessant for studien. Jeg opplevde at analysen allerede var i gang da innholdet fra diktafonen ble skrevet ut, noe som taler for bruk av diktafon. Dessverre oppdaget jeg under intervju med informant 7 at diktafonen bare tok opp deler av samtalen. Heldigvis ble dette avdekket rett etter gjennomføringen, hovedtrekkene av informantens uttalelser ble umiddelbart skrevet ned. Selv om uhellet var ute, opplever jeg at tapet ble begrenset. Det er ingen direkte sitater fra informant 7, men hans poenger og presiseringer er ivaretatt. Etter transkriberingen var det nødvendig å kode og kategorisere empirien.

3.4 Analyse

Repstad (2007) skriver: «Analyse kan vi si er den prosessen der man prøver å ordne data slik at vi får frem mønstre i dem, og slik at de dermed blir lettere tilgjengelig for fortolkning» (s. 113). Fortolkning er en begrunnet vurdering av datamaterialet vi studerer (ibid.). Creswell (2009) kaller det «pattern of meaning». Repstad (2007) sier «i praksis kan fortolkningsarbeid avvike fra idealet og forfalle til fordreining og ensidighet. I verste fall kan en kvalitativ verdianalyse fortelle atskillig mer om verdiene til analytikerens enn om de verdiene som teksten uttrykker» (s.123). For å unngå dette i empirisk analyse er det anbefalt å involvere flere til å analysere samme materiale. Det kan fungere som en form for kvalitetskontroll, men Repstad (2007) poengterer at man må være bevisst på hvem man involverer. Det bør helst være noen med et annet utgangspunkt, ellers kan samarbeidet resultere i at egne antakelser blir bekreftet gjennom gjensidig felles fordommer.

Siden dette er en individuell oppgave ble ikke andre involvert i analyseprosessen. Jeg lot meg heller inspirere av råd fra Repstad (2007) om å åpne opp for å la meg overraske over funn i prosessen.

«Et enkelt, men ganske brukbart kriterium for empirisk forskning er fremdeles om forskeren har evnen til å la seg overraske av sine data, til å lære noe nytt av det møysommelige forskningsarbeidet» (ibid., s. 123). Repstad (2007) sier man neppe kommer frem til den ene autoritative fortolkningen som alle uten videre bøyer seg for. Fortolkninger vil alltid måtte bryne seg mot hverandre, sier han.

Ifølge Creswell (2009) innebærer analyseprosessen å dele empirien for å forstå, og deretter tolke, for så å sette det hele sammen i en større kontekst. Koding av empirien utviklet seg til tre hovedkategorier. Først ble innsamlet informasjon sammenfattet, deretter ble dataene sammenlignet. I begynnelsen var det uoversiktlig og vanskelig å se helhetlig og overordnet på dataene. I forsøket på å systematisere materialet og gruppere dette lå det noen kriterier til grunn. Kodingen ble foretatt i flere runder. Først ble flere koder utviklet grunnet den var store mengden data, all informasjonen virket relevant. Jeg ville ikke utelate noe, eller overse noe som kunne ha betydning. Noen hadde ulike tilnærminger, dette gjorde analyseprosessen både utfordrende, tidkrevende og interessant. For å skille og sammenligne utsagnene lettere fikk hver informant en egen farge. Det måtte jobbes mye med å filtrere ut hva som var essensen sett i lyset av hva som skulle analyseres.

Ved å se på de overordnede linjene ble antall koder redusert og samlet under samme kategori. Kodene og kategoriene ble sammenlignet, og sorterte for likheter og ulikheter, og deretter forsøkte satt i en helhet. Selv om analysearbeidet gikk fremover, bar arbeidet preg av gjentakende forflytting og omorganisering for å definere hvilken kategori de tilhørte. Sitatene kunne tilhøre flere koder samtidig, det var derfor ikke et klart skille. Å fastsette hvor sitatet hørte hjemme i forhold til kategori, krevde en nøye vurdering satt opp mot kontekst og sammenheng. Prosessen var både forvirrende og komplisert, samtidig som jeg prøvde å være bevisst på eget ståsted for å tolke dataene riktig. Det var viktig å være tilstrekkelig objektiv i prosessen. Under arbeidet utviklet det seg tre kategorier som stod frem som mest naturlige sett i forhold til empirien.

Den første kategorien er beskrivelsen av rolleovergangen. Her ble empiri samlet som vektla informantenes beskrivelse av rollen som nestkommanderende og skipssjef. Videre fremkom deres egne opplevelser og beskrivelse av rolleovergangen.

Den andre kategorien var relasjoner. Kategorien var stor og omfattet betraktninger om relasjonsendring, påvirkning og ledelsesperspektiv.

Kategorien i sin helhet favner om beskrivelser av hvordan ulike relasjonelle aspekt opplevdes for informanten. Den tredje kategorien ble lederopplæringens betydning. Dette temaet ble av flere informanter referert til og vektlagt under intervjuene. Informasjonen fremsto som et viktig funn i studien.

3.4.1 Forskningenes kvalitet

Begrepene reliabilitet og validitet er utviklet innenfor kvantitativ forskning. Ryen (2002) betrakter de som svært lite tilfredsstillende innen kvalitativ forskning. Dersom det ikke eksisterer noen virkelighet som man kan være enig om, er det heller ikke mulig å oppnå direkte kunnskap om den (ibid.). «I forskning generelt har man lenge brukt begrepene reliabilitet og validitet som uttrykk for hvor god kvalitet det er på forskningen» (Repstad, 2007, s.134). Ifølge Thagaard (2009) anbefales det å bruke begrepene troverdighet og bekreftbarhet. I forskningsprosessen må man være kritisk og vurdere kvaliteten på den forskningen man har utført. Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til troverdighet og bekreftbarhet uansett valg av metodologi (Jacobsen, 2005).

«Enkelte kritikere har hevdet at problemet med kvalitativ forskning er at den gir få eller ingen holdepunkter for å skille god forskning fra mindre god forskning» (Ryen, 2002, s. 176). Hun mener noe av argumentasjonen har gjenoppstått i ny forkledning hvor man forkaster begrepene reliabilitet og validitet. Det stilles sterke kvalitetskrav til kvalitativ forskning, det forutsetter faglig innsikt og bevisstgjøring av utfordringer ved valgt metode. Repstad (2007) anerkjenner begrepene til Thagaard, men mener de bare delvis overlapper det vi vanligvis forstår med reliabilitet og validitet. I oppgaven benyttes begrepene reliabilitet og validitet ettersom de er veletablerte.

3.4.2 Reliabilitet

Ifølge Repstad (2007) har reliabilitet gjerne blitt oversatt til norsk med ordet pålitelighet. Det dreier seg om hvor gode måleinstrumentene er og hvor pålitelig og nøyaktig mottatt informasjon er. I tillegg er det et spørsmål om analysen er gjennomført uten feil og mangler. «En vanlig konkretisering av reliabilitet er at den er høy når ulike observatører gjør de samme registreringer når de undersøker det samme fenomenet» (ibid., s. 135).

Enkelte kvalitative forskere hevder at reliabilitet kun har sin gyldighet i den kvantitative tradisjon, der man ikke skiller mellom den naturvitenskapelige og den sosiale verden (Ryen, 2002).

Med en slik forståelse blir det utfordrende å beskrive eller bevise empiriens reliabilitet og validitet i kvalitativ forskning. Hvis man derimot anser den sosiale virkeligheten for å være i konstant bevegelse, blir debatten om reliabilitet irrelevant. Det gir ikke noen sammenheng å diskutere om instrumentene som benyttes måler nøyaktig eller ikke. Ryen (2002) mener systematisk forskning er umulig fordi den sosiale virkeligheten ikke inneholder stabile forhold. Det blir stilt spørsmål om man kan stole på resultatet av undersøkelsen, og om tilsvarende gjennomføringer ville gitt samme funn. Dette fører til et kritisk blikk på forskningsresultatets troverdighet og konsistens. Kvale og Brinkmann (2010) hevder at intervjuets reliabilitet avhenger av forskerens evne til å være objektiv. Ryen (2002) understreker at kritikken av kvalitativ forskning peker på utfordringer som kan oppstå vedrørende dens reliabilitet. Etersom studien bare gir rom for deler av datamaterialet, er leseren prisgitt forskeren. Dette er en påminnelse om viktigheten av å være bevisst eget ståsted gjennom hele studie prosessen.

3.4.3 Validitet

Validitet oversettes ofte med ordet gyldighet (Ryen, 2002). Studiens validitet sier noe om sannsynligheten for at funnene er sanne. Forskere forklarer ofte validitet med spørsmål om vi faktisk har målt det vi ønsket å måle. Repstad (2007) spør om det er samsvar mellom forskningsspørsmålet og den informasjonen vi faktisk benytter når vi trekker våre slutninger. «Kaster våre empiriske undersøkelser faktisk lys over den problemstilling vi har ønsket å belyse?» (ibid., s.134). «Iblant blir validiteten noe tvilsom fordi forskeren ikke gjør forsøk på å vise til eller diskutere avvikende tilfeller» (Ryen, 2002, s. 21). Det kan tenkes at jeg forventer at informantens besvarelse skal bekrefte og samsvare med mine antakelser. For å motvirke dette ble informantens svar lest flere ganger over en lengre tidsperiode. Jeg anvender direkte sitater fra informantene. I tillegg benyttes veiledning av førsteamanuensis Camilla Fikse i prosessen. Dette mener jeg bidrar til å støtte opp om studiens validitet, gyldighet eller bekreftbarhet.

3.4.4 Generalisering

Overførbarhet, eller ekstern gyldighet, sier noe om funnene er generaliserbare, Jacobsen (2005). Undersøkelsen har sin begrensning i tid og rom. Empirien er hentet fra dagens situasjon i en organisasjon som, i likhet med samfunnet for øvrig, alltid er i forandring. I en kvalitativ studie er strategisk utvalg å foretrekke siden generalisering ikke er et mål.

Funnene i denne studien må sees i sammenheng med utvalget som er gjort, og er derfor ikke representativt og gyldig utover den spesifikke konteksten de har oppstått i.

3.5 Forskerens rolle

Å reflektere over egen rolle og relasjon til det jeg skal utforske kan være viktig. Det kan bidra til bevisstgjøring med tanke på at forskningen muligens påvirker mitt verdigrunnlag og individ. Min egen samfunnsbakgrunn kan ha betydning i min forskningssammenheng. Jeg må være oppmerksom på at min forståelse av verden kan være misvisende, og kan påvirke mitt arbeid.

Hvordan forskningen rammes inn med valg av teoretisk perspektiv danner grunnlag for hvordan jeg jobber videre med empirien, vinkler drøftingen og sammenfatter studiens funn. Ryen (2002) mener evnen til objektivitet er avgjørende i rollen som forsker. Repstad (2007) presiserer at å opprettholde objektivitet og distanse kan være en utfordring. I prosessen forsøker jeg å ha et åpent sinn, og er oppmerksom på at mine tanker og følelser ikke skal bestemme retningen og utfallet av arbeidet. Repstad (2007) sier at som forsker er det viktig å ha gjort et godt forarbeid for å forstå hvilken kunnskap man er ute etter. Jeg vil belyse noen utfordringer med tanke på min relasjon til organisasjonen, samtidig vil mulige fortrinn ved inngående kjennskap til miljøet nevnes.

Et av argumentene som muligens ikke taler for en kvalitativ forskning, er at jeg forsker i egen organisasjon. Repstad (2007) poengterer utfordringer ved å studere i eget miljø fordi forskeren kjenner aktørene og dermed kan miste den akademiske distansen. Jeg har selv lik militærfaglig lederutdanning som informantene i studien. Fellesnevneren er lederutdanning på bachelornivå ved Sjøkrigsskolen (SKSK), med fordypning i nautikk. Jeg har ikke deltatt som sjefskurskandidat, eller på sjefskurs, derfor har jeg heller ikke bekledd stillingen som skipssjef. Under sjefskursene som ble arrangert i Minevåpenet i perioden 2007 – 2011 var min rolle å bistå kandidatene. I perioden var jeg operativ offiser, hvor samspill og tillit mellom sjefskurseleven og meg var en forutsetning for å løse oppdragene. Mine erfaringer og opplevelser tar med meg inn i forskningen. Med bakgrunn i min fartstid i virksomheten kan jeg være påvirket av etablerte sannheter om organisasjonen. Ifølge Ryen (2002) kan det å intervju personer man kjenner by på utfordringer. Nødvendig distanse og objektivitet blir ekstra krevende dersom man har et personlig forhold til noen i miljøet man utforsker, dette kan påvirke og forringe kvaliteten på forskningen.

Kjennskap til informantene kan påvirke interaksjonen mellom informant og forsker. Det kan ikke utelukkes at kjennskap kan ha vært en medvirkende årsak til responsen. Det kan tenkes at informantene jeg kjente fra tidligere var mer spontane og ga mer utfyllende informasjon under intervjuene. I ettertid kan jeg likevel ikke se forskjell på intervjuene i forhold til om informanten var kjent fra tidligere, eller ikke. Det virket som alle ærlig og oppriktig redegjorde for sine opplevelser. utfordringer vedrørende nære relasjoner mener jeg ikke har påvirket den kvalitative undersøkelsen på en begrensende måte. Videre vektlegges mulige positive effekter av å kjenne organisasjonen, samt min rolle i studien.

Informantene er av høyere militær grad enn meg. Jeg jobber i dag utenfor KNM, og har dermed ikke noe direkte samarbeid med informantene som studien representerer. Det kan tenkes at det er en fordel at jeg var en kollega, fremfor en utenforstående som ikke har samme forutsetning for å forstå dynamikken i Forsvaret. Hadde jeg vært en utenforstående, kan det tenkes at det hadde vært vanskeligere å få tilgang til en del av informasjonen jeg mottok, og velviljen jeg opplevde. Under arbeidet med transkriberingen oppdaget jeg flere organisatoriske uttrykk jeg implisitt forsto fordi jeg selv benytter dem i dagligtalen. Jeg reflekterte over kjennskap til «det maritime forsvarsvokabularet». Erfaring fra organisasjonen kan ha vært et fortrinn fordi jeg var kjent med terminologien som i utstrakt grad ble benyttet. Ryen (2002) hevder at vårt felles «språk» kan ha bidratt til å begrense misforståelser i tolkningen av datamaterialet. Jeg underes om en uten kjennskap til Sjøforsvaret ville forstått alle uttrykk og sammenhenger som ble brukt av informantene. Jeg opplever at dette er innarbeidet i Sjøforsvarets kultur. Det kan tenkes at tilsvarende intervju med en utenforstående forsker ville resultert i et mer nyansert og «folkelig språk» med nærmere forklaringer av interaksjonen i Forsvaret. I så måte kan vi si at jeg som forsker påvirket informantene, fordi jeg har min bakgrunn i organisasjonen.

Jeg har selv vært informant og blitt forbauset over forskerens mangelfulle kjennskap til organisasjonens virksomhet. Underveis i intervjuet oppdaget jeg at forskeren ikke forsto sammenhengen i mine svar. Gjennom forskerens oppfølgingsspørsmål avslørte vedkommende grunnleggende brister i sin forkunnskap. Jeg som informant måtte forklare elementære forhold angående organisasjonen. Dette var kunnskap som jeg anså var en forutsetning for å forske i miljøet. Kvaliteten på intervjuet opplevde jeg ble forringet som følge av at forskeren ikke innfridde mine forventninger. Min oppgave som forsker er å unngå misforståelser og uriktige tolkninger.

Jeg vil understreke at problemstillingen ikke er gitt på oppdrag fra en arbeidsgiver, det er min egen nysgjerrighet rundt tematikken som er utgangspunktet for studien. Min egen motivasjon kan forklares som et ønske om en større akademisk forståelse og berikelse. Arbeidet med oppgaven har gitt meg betydelig kunnskap og en utvidet forståelse, både med tanke på tematikken og kompleksiteten i skriveprosessen. Som forsker i egen organisasjon er jeg åpen for at en utenforstående kunne formulert spørsmålene annerledes, men ikke nødvendigvis bedre. Likevel kunne vedkommende hatt en mer spørrende tilnærming til det jeg tok for gitt at jeg forsto ved å kjenne organisasjonen. I prosessen har jeg vært bevisst på at mitt perspektiv kan være begrenset og fastlåst som et resultat av egen tilhørighet og sosialisering i miljøet. Jeg velger likevel å tro at dersom en annen person hadde utarbeidet samme oppgave og hadde likt utgangspunkt som meg ved gjennomføringen, ville vedkommende kommet frem til de samme funnene.

I kapitlet beskrives valg av metode som benyttes i studien. Ved nærmere omtale av intervjuguiden, informantene og gjennomføringen av intervjuene har leseren fått et innblikk i valg i informasjonsinnsamlingen. Gjennom transkribering og analyseprosessen ble bearbeidelsen av empirien formidlet. Kvaliteten og troverdigheten av innsamlet empiri ble også drøftet. Til slutt ble min egen rolle som forsker beskrevet.

4. Presentasjon av funn og drøfting

Dette kapitlet er kjernen i oppgaven, her blir informantenes uttalelser drøftet i forhold til problemstillingen og presentert teori. *Hvordan oppleves overgangen fra nestkommanderende til skipssjef – med hovedvekt på relasjonsperspektivet?* Rolleovergangen og de relasjonelle aspektene i konteksten anser jeg som grunnlaget. Kapitlet blir eksemplifisert med gjengivelse fra informantene.

4.1 Hierarkisk organisasjonsstruktur

Tidligere ble det nevnt at den symbolske rammen og de kulturelle tradisjonene står sterkt i Forsvaret. Dette er ikke vektlagt i undersøkelsen, men det er naturlig å belyse informantenes beskrivelser om temaene. Informant 4 sier at det som skiller skipssjefsrollen fra andre tilsvarende lederposisjoner er maktdimensjonen, eksistensen og hensikten med opprettelse av organisasjonen.

Å lede i militære så er jobben vår å ta risiko, å akseptere det... Det er et statlig voldsapparat, så det setter en del andre forutsetninger til det. Derfor blir det kanskje mer ekstremt, men allikevel koker det ned til at det er det samme man gjør, fordi man skal få andre mennesker til å yte (Informant 4)

Informant 4 sin uttalelse begynner med det særegne ved Forsvaret. Man er en del av en organisasjon som gjør det til noe mer enn å møte opp og heve lønn, Forsvaret er statens ytterste maktmiddel. Informanten avslutter refleksjonen med å trekke paralleller til andre, for når alt kommer til alt, handler det om å påvirke andre mennesker til å samarbeide og prestere. Informant 5: *Det å være skipssjef på et krigsskip handler jo hele tiden om både å få organisasjonen og deg selv til å yte.* Haaland og Dale (2009) sier at lederens oppgave handler om å få andre mennesker til å yte, lederen blir bidragsyter gjennom andre. Overnevnte presiseringer er også i tråd med FFOD (2007) og Forsvarets verdigrunnlag (2011).

Men du er veldig avhengig av at de personene... At han er lojal til det hierarkiske mønsteret vi har om bord. Hvis han ikke respekterer det at en skipssjef har det han har av ansvar og myndighet, så blir det jo selvfølgelig umulig for meg å ta den rollen... Så jeg tror en del av den indoktrineringen vår via Sjøkrigsskolen og befalsskolen, at vi har et hierarkisk system, at det hjelper oss da, den dagen vi bytter rolle (Informant 6)

Det er et ganske markant skifte, veldig sånn tydelig hos oss. Du får egen plass når du skal spise, ingen setter seg ned og spiser før du har satt deg ned (Informant 1). Informant 2 nevner at man hele tiden blir tiltalt med sjefen. *Det er vanskelig å skjule hvem som er sjef om bord.*

Man får jo høyere grad, man får tilgang på mer informasjon. Så man får automatisk et par sånne ting som gjør at man nivellerer ut litt den der rolleforskjellen. At man blir automatisk litt viktigere, fordi man har mer informasjon (Informant 6)

Informant 3 sier han bruker fornavn på alle sine nærmeste underordnede når han har de på tomannshånd, eller når bare lederne er til stede. *Men jeg ville ikke finne på å kalle de ved fornavn hvis vi var på bro...* (Informant 3). Det virker som sted og omgivelsene bestemmer om han kan tillate seg å bruke fornavn.

En informant fra ubåtvåpenet forteller: *Aktenfor, der er alt profesjonelt. Der går det på etternavn eller stillinger eller vaktfunksjon... mens i forskipet, der kan man bruke fornavn og være sosial...* Han beskriver et klart skille internt på båten, hvor man i *sentral* opererer båten og ivaretar sikkerheten. Man oppholder seg i forskipet når man ikke er på vakt. Disse uttalelsene kan sees i sammenheng med Spurkeland (2012) som understreker at man blir mer formell og distansert ved å benytte etternavn.

Informant 6 mener den hierarkiske organisasjonsstrukturen og *indoktrineringen* i utdanningsløpet letter rolleovergangen. Dette kan sees i sammenheng med presentert teori om identitet. Firing (2011) sine funn indikerer at sosial identitet har stor betydning. I hans studie skriver han om prosessen med indoktrinering i et militært system. Kvåle og Wæraas (2006) sier at utdanning og profesjon kan bidra til å definere individets organisasjonsidentitet. Organisasjonskulturen kan bidra til å øke medarbeideres identitetsfølelser (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Forsvarets fellesoperative doktrine (2007) legger også vekt på å skape en profesjonskultur og en profesjonsidentitet. Informant 4 sier: *Det sies jo at du jobber ikke som offiser, offiser er noe du er.* Informantens presisering er i tråd med doktrinen (FFOD).

Det nevnes at sjefen har egen plass ved matbordet, og alle venter på sjefen før måltidet inntas. Informantene fremhever symbolske endringer som høyere grad og at man blir tiltalt og omtalt som sjefen. Bevisst bruk av fornavn og etternavn presiseres også. Dette er sannsynligvis annerledes i forhold til mange organisasjoner og arbeidsplasser som i dag fremmer den flate strukturen i norsk ledelse. Presenterte sitater opplever jeg korrelerer med Bolman og Deal (2009) sin strukturelle og symbolske fortolkningsramme.

Det er jo mer enn en arbeidsplass, det er også en livsstil. I det at du bor oppå hverandre, du lever sammen, du blir så godt kjent med kollegaene dine som du blir av å være på en båt over lang tid, så er det også en livsstil (Informant 4)

Jeg opplever at informantens påstand om livsstil også bekrefter presentert litteratur om identitet og organisasjonsidentitet. Fra det overordnede organisatoriske perspektivet skal vi se nærmere på nestkommanderende og skipssjefsrollen.

4.2 Nestkommanderende i forhold til skipssjefsrollen

Forskjellen på jobben til nestkommanderende (NK) og skipssjefen kan beskrives med en uttalelse fra informant 3: *NK-jobben er en litt sånn utakknemlig jobb, for du skal ta tak i alle de upopulære tingene... Det kan godt hende at det er sjefen som har tatt avgjørelsen, men det er NK som formidler den.* NK blir beskrevet som *innenriksminister* og *personelloffiser* med ansvar for forvaltningen av personellet. Han har ansvar for detaljene, administrative gjøremål, inkludert papirarbeid. Han koordinerer interne forhold innad i besetningen, og sørger for den daglige driften. NK får dermed god kjennskap og nærhet til besetningsmedlemmene. Han oppleves som en oppdrager eller irettesetter. NK kan tillate seg en *mer uformell og sosial rolle*, sier informant 3. Informant 4 poengterer at NK også er en leder, men han er mer en administrator, og mener det er en stor forskjell. Informant 6 presiserer at det er forventet at NK fremstår som arbeidsgiver, fordi rollen inkluderer ansvar for arbeidsplaner og lønnsforhold. Han mener at man i NK-rollen glemmer litt det operative fokuset, fordi man får mange administrative oppgaver som ikke kan ignoreres eller utsettes. Informant 1 sier *det er viktig at man som skipssjef legger fra seg detaljstyringen som NK umiddelbart, fordi det tar alt initiativet vekk fra NK.* Slik jeg forstår informanten handler det om et oppgaveskifte.

Informantenes beskrivelse av sjefsrollen var rik på metaforer og sammenligninger. Å være skipssjef ble uttrykt som *et mandat til å lede* (informant 4). Skipssjefen er *utenriksministeren* som jobber utenfor fartøyet. Han tenker helhetlig og fremtidsrettet, har totaloversikt og hovedfokus på sikkerhet. Skipssjefen setter rammene og grensene, og tar avgjørelsene. Informant 1 sier at man som skipssjef har tilgang på mer informasjon, og i større grad *blir sett og hørt*. Informant 4 beskrev skipssjefsrollen som *en rolle hvor alle ser på deg*. I rollen er man et forbilde som skal *spille andre gode*, man skal lede gjennom andre. Andre beskrivelser av skipssjefen var en *papparolle som alltid støtter, og syvende far i huset*. Informant 2 sier: *Som sjef så har du aldri fri...* Informantenes beskrivelse av skipssjefsrollen er forskjellig sammenlignet med NK-rollen.

Det å bli skipssjef, det er jo selvrealisering de lux... Men det er jo jobb selv om det er realisering, for det tar så mye tid og energi, og påvirker andre. Så det blir en selvrealisering som griper utover det at det bare er en jobb (Informant 2)

4.2.1 Rolleovergangen

Informant 1 mener rolleendringen handler om å forlate detaljfokuset som NK, og få et bedre overblikk og være tålmodig som sjef. Han synes rollen er mye triveligere enn NK-rollen. Sjefsrollen gir mer frihet, fordi han ikke trenger å spørre om lov. Selv om det er mange nyanser og ikke stort slingringsmonn, så har det mye å si i hverdagen, mener han. *Du får mer styring og mer kontroll* (Informant 1). Kanskje informant 1 sin uttalelse kan sees i sammenheng med informant 3 som sier at NK-rollen er en litt utakknemlig jobb.

En stor endring i forhold til rolleovergangen er at du plutselig er på den andre siden av gjerdet (Informant 1). Han sier situasjonen har forandret seg fra å bli evaluert, til selv å evaluere andre. Informant 5: *Som NK har du vært et bindeledd for å få organisasjonen til å fungere bra. Det å skifte rolle har jo gått fra å være bindeleddet, til å bruke bindeleddet.*

En informant mener man må være mer forsiktig med hva man sier og hva man gjør som skipssjef. Han forteller hvordan han opplevde å bli tatt på ordet. Han beskriver en situasjon hvor han uten å tenke seg om kom med et forslag som kun var ment å være humoristisk. En vernepliktig hadde tatt han på ordet, og i praksis gjennomført den spøkefulle ideen hans. Han begrunner dette med at de ikke kjenner ham som person, de kjenner bare rollen. I et eksempel forteller informanten at han hadde begynt med noe. Plutselig var det overraskende mange i besetningen som hadde begynt med akkurat det samme. For å sikre ivaretagelse av informantenes anonymitet velger jeg å ikke gjengi uttalelsen, og handlingen det her refereres til. Informantens beskrivelse samsvarer med Haaland og Dale (2009) som understreker at det man sier og gjør, har en helt annen betydning når man er leder, man må derfor lære å veie sine ord. Flere av informantene sier de nå må være mer bevisste før de uttaler seg spontant. De må være forsiktige med syrlige kommentarer som de kunne tillate seg som NK, sier informant 2.

Informant 3 sier *folk har litt mer ærefrykt for den sjefsrollen, enn de har for den NK-rollen. Så er det jo det med når du blir sjef, så er jo fallhøyden større, sånn rent sosialt.* Informant 6 sier: *man må gå frem som et godt eksempel og det krever litt ekstra.*

Her presenteres flere refleksjoner om rolleovergangen:

Ja, fra å være NK, eller vaksjef da, til å bli sjef, den er ganske stor. Det å ta et skritt tilbake, og la folk slippe til og ikke hele tiden henge seg opp i alt, det er et stort rolleskifte (Informant 2)

Det å bite seg litt i tungen og la andre få snakke, la andre få gjøre noe. De gjør det riktig, det tar bare litt lengre tid. Det var ofte jeg bare fysisk bet meg selv i tungen og telte til ti, også kom de ordrene, akkurat det som jeg hadde tenkt å si, det sa en annen, han brukte bare litt lengre tid på det (Informant 1)

Det er mange som sliter med akkurat den overgangen fra å være en «do»'er til å være en som skal ha overblikk, og følger med over alt. Se at alt blir rett, så den er stor, en veldig stor overgang. Men så har vi jo et ganske langt kurs, og vi kjører jo litt opp før du begynner på sjefskurs, vi kjører duty perioder.² Å finne den nye rollen din, men det er en stor overgang, det er det, absolutt (Informant 2)

Haaland og Dale (2009) skriver at du som leder skal bli en del av en lederkultur og derfor gi opp den medarbeiderkultur du kanskje tidligere har vært en del av, du må flytte blikket og se helheten. Deres poeng samsvarer delvis med informantenes refleksjon. Flere benytter ordlyden overblikk og helhet i sin beskrivelse. Jeg fant ikke indikasjoner på at skipssjefene mener de må gi opp kulturen de tidligere har vært en del av. Dette vil jeg komme tilbake til.

Rolleovergangen beskrives som å gå fra detaljfokusert, til å få et bedre overblikk. Den nye rollen oppleves som triveligere, hvor man har mer kontroll. Man må være mer bevisst på hva man sier og gjør. Man oppdager viktigheten av å la andre utfordre seg, man må være tålmodig og ta ett skritt tilbake. Jeg opplever informantenes uttalelser som et perspektivskifte. Vi skal nå se nærmere på den nye rollen.

4.2.2 Den nye rollen

Du får automatisk en del gjennomslagskraft når du signerer med skipssjef, du får den tyngden (Informant 2). Alle informantene ble spurt om hva som overrasket dem, eller hva de ikke var forberedt på i den nye rollen. Informant 4 sier: Det er jo forventet, men selvfølgelig er det en overgang. Det er annerledes, men den er omtrent som man har tenkt seg på forhånd. Det er ikke så mange overraskelser i det.

Så rollebytte fra NK til skipssjef, det som er det helt store da, det er jo ansvaret. Det er veldig behagelig å sitte i en god jobb som NK, fordi du kan gjøre ditt beste, og hele tiden vite at det er noen som hjelper deg å sette grenser og rammer. Mens når du skifter roller, så er det jo du som skal sette grensene og rammene, og det er jo der utfordringen er... Når du går over til å bli skipssjef så er det ingen som setter grensene og rammene for deg, du må selv definere det, det er jo det vanskelige (Informant 5)

Informant 5 understreker skipssjefens ansvar med å sette grenser.

² Duty perioder er perioder hvor man øver i skipssjefsrollen.

Ekman (2009) sier at hvis sjefen ikke setter grenser, men søker tillit gjennom kameratskap, kan han fort bli «uformelt avsatt» som leder. Den største endringen informant 4 beskriver er at *man er den eneste ansvarlige og at alle ser på deg.*

Du blir mer synlig i den rollen, fordi det er bare deg. Men om det er negativt eller positivt, det vet jeg ikke, det er bare annerledes. ...det å være sjef er jo ensomt i natur av det at du er den eneste ansvarlige. Det er andre som gjør jobben for meg, det er min funksjon å ha ansvaret, og det er av natur, ensomt. Man sier ofte at ansvar kan ikke deles, det er en stol. Sånn er det bare. Det er en del av det man aksepterer når man blir sjef (Informant 4)

Informant 3 beskriver også skipssjefsrollen som mer synlig: *Det kreves hele tiden at skipssjefen sier noe, mener noe, holder en tale, tar et intervju... Skipssjefen må håndtere media,* sier han. Informant 4: *Så ja, jeg tenker at det er en endring, men den er jo forventet, ønsket, skal være sånn... Det var uvant å være så synlig, men det var også forventet å være så synlig.* Informant 7 støtter informant 4 sin refleksjon om at rollen er ensom av natur.

Informant 6 understreker hvilken innflytelse skipssjefen kan ha på arbeidsmiljøet. *Har man en dårlig skipssjef får man frafall lettere... Det er viktig at man kvalitets sikrer de som får tilgang på en slik posisjon.* Informant 5 som sier: *Det overrasker meg at vi ikke er flinkere til å tildele personellansvaret til sjefen.*

De sier at rollen er som forventet, og de føler seg privilegerte som har fått denne muligheten. Slik jeg forstår informantene bekrefter de at rolleovergangen er markant, men ikke overraskende. Flere svarte at de først ved tiltredelse kjente på ansvaret som fulgte med rollen. I den nye rollen er man *mer synlig* og *alle ser deg*. De opplever rollen som annerledes. Skipssjefsrollens påvirkning på arbeidsmiljøet blir nevnt som betydelig, fordi man får større innflytelse på personellet. Informant 5 sin uttalelse kan muligens sees i sammenheng med informantenes uttalelse om NK-rollen som *personelloffiser*. Informantenes beskrivelse korrelerer med Haaland og Dale (2009) som skriver at perspektivet blir annerledes som leder.

4.3 Relasjon og tilnærming

Informant 3 reflekterer over om hans rolle påvirker hans relasjoner.

Jeg ønsker å tro det at jeg er sjef her ikke er til hinder for de relasjonene jeg har med andre rundt meg, kanskje det har det likevel, det er jeg ikke helt sikker på. Fordi, jeg opplever noen ganger at de jeg omgås, føler på det. ...Så det er nok noe der med at rollene påvirker relasjonene, som sagt jeg ønsker å tror at det ikke gjør det, men når jeg tenker meg om, så gjør det det kanskje likevel (Informant 3)

Informant 4 snakker om forandring i omgivelsene.

Selvfølgelig gjør de det. Men om det er til meg eller til funksjonen min, det vet jeg ikke. Du oppfører deg annerledes til funksjonen, den øverste ansvarlig. Men, jeg tror i hvert fall jeg skiller mellom funksjon og person, det er jo to sider av samme sak, men nå er det personen meg som har den funksjonen... Altså, funksjonen er den du forholder deg til om bord, selv om det er en person som ivaretar den (Informant 4)

Informant 5 bekrefter at omgivelsene behandler deg annerledes når du er blitt skipssjef. Han nevner eksterne folk som ikke kjenner han, men som plutselig lytter til hva han har å si. En informant fra Undervannsbåtvåpenet sier: *Jeg merker at vaktlaget skjerper seg litt akkurat når jeg kommer inn i sentral, ja.* Han sier at sånn var det ikke når han var NK.

En som dagen før ikke gadd å snu seg til deg, eller ikke hilse på deg en gang, vil nå plutselig hilse på deg og komme bort til deg og høre hvordan det er og prate med deg. Men jeg opplever at det ikke har noe med meg å gjøre, men heller med alle andre. Hvordan andre oppfatter det å ha bestått et seleksjonskurs, jeg er helt sikker på at alle andre som har bestått et seleksjonskurs har det på samme måte. Det er jeg helt overbevist om. ... folk som ikke kjenner meg da, behandler meg kanskje annerledes, med bakgrunn i hvilken jobb jeg har, naturlig nok (Informant 5)

Haaland og Dale (2009) mener rolle og relasjoner har en sammenheng. De sier at i lederrollen ser man annerledes på andre, og andre ser på en med nye øyne.

Jeg får mer ut av folkene mine med den relasjonelle tilnærmingen, som regel, enn om jeg hadde kjørt en sånn knallhard militærstil. Men som sagt, så er det avhengig av situasjonen (Informant 2). Informant 6 støtter informant 2 sin påstand ved å si: *Militært lederskap for meg er alt fra A-lederskap til relasjonsledelse. Det kommer helt an på hvilken situasjon du er i.* Informant 1 sier *du bygger ikke relasjoner i et sånt diktatorisk lederskap, da forsvinner relasjonene.* Jeg tenker at dette samsvarer med Kuvaas og Dysvik (2012) som støtter informantens uttalelse med deres forskning om betydningen av bytterelasjon.

Så det blir et skifte, og det hjelper ikke å være godt likt, hvis du ikke kan si hardt styrbord når det gjelder og du kan ikke hviske hardt styrbord... Den militante, den brukes ikke i hverdagen, bare når det øves på kritiske situasjoner... Det må være en demokratisk lederstil, men du kan ikke kjøre et lederskap hele tiden, det er situasjonsbestemt. Det må være det, ellers går tingene ad undas. Du går ikke rundt med vinterjakke midt på sommeren, du må tilpasse deg (Informant 1)

Dette samsvarer med Bolman og Deal (2009) som sier at lederen må forstå hva situasjonen krever, og evne å skifte fortolkningsrammer fortløpende. Slik jeg forstår uttrykkene *situasjonsbestemt* og *du må tilpasse deg*, vil det si evne å variere fortolkningsramme.

Informant 3 sier: *Det er få som trives under autoritært lederskap. Trivsel og ytelse henger nøye sammen, de dimensjonene må være i balanse... Man kan ikke tvinge folk til å gjøre en god jobb, det forutsetter at de trives.* Informant 3 sin refleksjon stemmer overens med de klassiske Hawthorne-studiene.

Sånn relasjonelt, den humanistiske lederskapen, jeg tror de skillene er ganske utvasket, jeg tror ikke det går an å si at vi i Forsvaret har en mer autoritær lederskap enn i en sivilbedrift, jeg tror ikke det... Jeg opplever at folk jeg snakker med blir ganske overrasket over det når vi snakker om lederskap (Informant 3)

Han tror det er en forventning til at militært personell er *firkanta og autoritære, og har mindre fokus på omsorg og trivselsdimensjonen.* Dette mener informant 3 ikke stemmer med virkeligheten. Informantens beskrivelse samsvarer med Grønhaug et al. (2001) som viser til forskning som går imot den stereotype forventningen til at militære organisasjoner er markant oppgaveorientert i sin ledelsestilnærming. Samtidig kan oppfattelsen forstås i sammenheng med den hierarkiske organisasjonsstrukturen og de symbolske verdiene som Forsvaret er kjent for. Informant 3 tror en autoritær tilnærming i større grad er et uttrykk for usikkerhet i lederrollen, enn det er bevisst ledelsesfilosofi.

Jeg vil påstå at all nyere forskning viser jo at involvering av de underordnede, at du gir dem ansvar og oppfølging og de tingene der, det er ting som gjør at du får de med deg, og at du kan lede de på en fornuftig måte. Og det tror jeg i aller høyeste grad det er like viktig i Forsvaret, som en hvilken som helst annen sivil arbeidsplass (Informant 6)

Videre sier informant 6: *Men det som du aldri kommer unna som leder i Forsvaret, så jobber du med mennesker, og det er uten tvil den viktigste ressursen.* Uttalelsen kan sees i sammenheng med sitater fra informant 4 og 5 som sier at det handler om å *få andre mennesker til å yte.* Dette opplever jeg korrelerer med Jacobsen og Thorsvik (2013) sin begrunnelse for hvorfor utsagnet *De ansatte er vår viktigste ressurs!* har sin legitimitet. Informant 3 understreker at man er avhengig av å beholde personellet fordi Sjøforsvaret ikke kan hente inn kompetanse utenfor egen organisasjon. For å beholde personellet må vi sørge for at folk trives, sier han. Dette støttes av Ekman (2004) som sier at ved å skape trivsel ønsker folk å bli værende på arbeidsplassen. Dette samsvarer med Spurkeland (2012) som skriver at den relasjonelle tilnærmingen krever forståelse av medarbeidernes totale trivsels situasjon.

Informantenes uttalelser indikerer at rolleovergangen påvirker omgivelsene. Fortrinnsvis virker det som det oppleves annerledes ovenfor dem man ikke har relasjoner til fra tidligere.

Ledertilnærming har en sammenheng med situasjonen, sier informantene. Deres beskrivelser kan forstås som situasjonsbetinget, hvor man må tilpasse seg omgivelsene.

Flere av informantene mener Forsvaret ikke har en mer autoritær tilnærming, sammenlignet med andre. Essensen i relasjonsbegrepet handler om å påvirke, involvere, ivareta og beholde medarbeidere. I den sammenheng vektlegges trivsel både som en forutsetning for å beholde personell, og når det gjelder ytelse. Dette korrelerer med presentert teori om relasjonsledelse som menneskeorientert ledelse, der påvirkning gjennom relasjoner er en forutsetning (Spurkeland, 2012), (Colbjørnsen, 2004).

4.3.1 Relasjon til besetningen

Informant 1 reflekterer over betydningen av relasjonsforholdene om bord som grunnlaget for utvikling av en besetning.

Bevisst på relasjonen, men ikke nødvendigvis relasjon til meg, men relasjonen i organisasjonen, de ulike om bord. Relasjonen er en grunnpilar. Jeg vet ikke definisjonen på en relasjon jeg, men det må jo være at man kjenner hverandre, så jeg spiller på det, for det er så viktig (Informant 1)

Relasjoner fungerer slik at hvis noen har en dårlig dag, så vet man det og kan ta høyde for det. Man kan i større grad forstå hverandre og ta hensyn fordi man kjenner hverandre. Uten å kjenne hverandre... da ville det smelle mer, vært mindre strømlinjeformet og dermed mindre effektivt... Vi har jo hatt folk som ikke fungerer om bord, i forhold til relasjon, de er ikke tilpasningsdyktig, sosialt sett. Da kan de ikke være om bord, de ødelegger, de lager krøll (Informant 1)

Informanten nevner at relasjonelle forhold har innvirkning på effektiviteten. Han vektlegger å kjenne hverandre som viktig, uten kjennskap blir det mer støy, hevder han. Jeg opplever at informant 1 sin bevisstgjøring samsvarer med Bø og Schiefloe (2007) som skriver at det er en viktig lederoppgave å legge til rette for utvikling av sosial kapital.

Ja, hvis du tar det motsatte da, ikke-relasjoner mellom de som jobber der, da jobber alle kun for seg selv, og da blir det ikke samarbeid. Altså, folk må jobbe for hverandre. Vi er jo i samme båten, og alle er avhengig av hverandre (Informant 1)

Informant 1 sier man er avhengig av å fungere sammen og kjenne hverandre for å nå målene. Dette samsvarer med Espevik (2011) som har forsket på betydningen og sammenhengen mellom å kjenne hverandre og å prestere. Hans funn indikerer at grupper i sikkerhetskritiske organisasjoner hvor deltakerne kjenner hverandre, samarbeider og presterer bedre sammenlignet med grupper av ukjente. Studien viser at de som kjenner hverandre er mer nøyaktige, raskere, mer effektive og oppnår bedre resultater.

Det er mindre grad av kontroll og tidkrevende samsnacking. Espevik (2011) sin forskning bekrefter betydningen av å kjenne hverandre for å oppnå effektivitet, og at det kan være støyreducerende.

Informant 1 omtaler noen som *ikke tilpasningsdyktig, sosialt sett*. I denne konteksten tenker jeg han mener at forutsetningen for å passe inn i et lite og lukket miljø, er at de er omgjengelige og evner å tilpasse seg. Den som beskrives og oppleves som sosialt dyktig eller sosialt flink, har muligens lettere for å bli inkludert. Dette kan forstås i sammenheng med Ekman (2009) som sier «småpratet» inkluderer og ekskluderer personer. Den som ikke finner sin plass i et intensivt miljø med redusert privatliv, vil muligens distansere seg.

Informantens uttalelse om at *alle er avhengig av hverandre* er i tråd med FFOD (2007) som sier at vi kan ikke utøve vårt yrke alene, det gir mening først når vi utøver det i fellesskap.

En informant fra Undervannsvåpenet forteller at *det er et ekstremt sterkt samhold om bord. Når vi har seilt i 3 eller 4 uker, så kommer man inn til utehavn, så går det en halv time, så sitter alle inne på det samme, lille hotellrommet*. Informant 3 forteller om daglige møter med sine nærmeste underordnede, som han beskriver som *ustrukturerte møter*. Han mener de bruker lengre tid på møtene enn nødvendig. Han begrunner varigheten med viktigheten av den sosiale kontakten og samholdet som må være tilstede, slik at de kan forstå og stole på hverandre. Denne uttalelsen støttes av Ekman (2009) som sier at det er i «småpratet» vi lærer hverandre å kjenne, og det er der vi skaper trivsel som har betydning for arbeidsmiljøet. Uttalelsen til informant 3 stemmer også overens med Spurkeland (2012) som mener relasjonsledelse handler om at lederen må kjenne og bygge en tillitsfull relasjon til sine medarbeidere. *Nå har vi altså klart å bygge det laget i snart 2 år, og det hadde vi aldri klart hvis vi ikke hadde kjent hverandre fra før, en del av oss, og hvis vi ikke kunne jobbe sammen* (Informant 5).

Informant 3 sier han kjenner de han samarbeider med, og mener det er viktig. Likevel forutsetter det ikke at han må kjenne dem privat. Informanten sier han ikke kan være avhengig av å kjenne alle, men at alle kjenner hans intensjon. Han mener det er viktig å snakke med og bli kjent med besetningsmedlemmene, men det er ikke en forutsetning at han kjenner alle i alle ledd.

Selv om det ikke behøver å være så veldig relasjonelt sterkt, det er vel heller det at vi jobber veldig bra sammen. Alle er veldig trygge på seg selv og sin kompetanse. Det gjør at vi jobber veldig bra sammen, så det er ikke det at jeg synes at en person er så veldig grei eller kjekk, det er mer det at vi har en veldig direkte, åpen og ærlig tone oss i mellom. Og det kan vi ha fordi alle er veldig trygge på hverandres kompetanse, og oss selv, og samtidig så har vi kjent hverandre lenge. Det er ingen som er redd for å trække andre på tærne (Informant 5)

Man relaterte seg selv annerledes som ung. Jeg kjenner meg igjen i det som sjef, at de som har kjent meg fra før, de som er nærmere meg, altså de erfarne og eldste om bord, de jobber man tett med, og man har tettere samarbeid og personlige relasjoner som er bygd fra tidligere. Så blir man sjef, og det er en god hjelp (Informant 4)

Informant 5 hevder de aldri kunne utviklet et så bra og effektivt lag, hvis de ikke hadde kjent hverandre fra før. Informant 4 sier at de personlige relasjonene fra tidligere er til god hjelp når man blir sjef. Informant 6 uttrykker at de har *et utmerket samarbeid* og begrunner det med at de kjenner hverandre fra tidligere. Dette støttes av Kvalsund (2005) som sier at utvikling av relasjoner dreier seg om å bygge og danne grupper. I denne konteksten er gruppen besetningen, eller laget, som informant 5 refererer til.

Informant 5 sier at det ikke trenger å være så *relasjonelt sterkt*, han vektlegger at besetningen jobber veldig bra sammen. *Alle er veldig trygge på seg selv og sin kompetanse*, sier han. I tillegg poengterer han at de har kjent hverandre lenge, så de kan *ha en veldig direkte, åpen og ærlig tone*. Dette opplever jeg støtter teori om betydningen av å etablere en tilbakemeldingskultur. Ifølge Spurkeland (2012) handler relasjonell ledelse om samhandling med verdier som likeverdighet, åpenhet og ærlighet i relasjonen.

Nestkommanderende, han er en av mine gode venner. ...vi gjør ting sammen, også har vi jobb, og da er det helt soleklart at man skal prestere, og da er det en jobbmessig relasjon, men i min verden er det to litt forskjellige ting (Informant 4)

Samtidig, alle de folka som jobber om bord her, har en veldig tett relasjon om bord, men privat er det ikke så tett, det er annerledes. Kanskje fordi veldig mange har familie, og har mer en nok å pusle med på fritiden (Informant 5)

Distanse, det har jeg. Jeg kan, jeg kunne nok vært bestekompis med alle om bord. Det er en kjempe fin gjeng, men jeg kan ikke være bestekompis med alle heller da... det blir på en måte et naturlig skille mellom sjef og besetning (Informant 2)

Uttalelsen kan sees i sammenheng med Ekman (2009) sin presisering om at tilliten skapes som leder, ikke som kamerat. Informant 1 sier: *Jeg spiller på relasjoner, selv om jeg ikke drikker kaffe med dem hver dag*. Informant 5 snakker om nære relasjoner om bord, men presiserer at de ikke er så nært privat. *Det er ingen av besetningsmedlemmene jeg har privat omgang med*, sier informant 3.

Informant 4 forteller om et godt forhold til sin NK og at de tilbringer tid sammen på fritiden. Dette kan sees i sammenheng med teori av Roness (2004) som sier kollegaer møtes på fritiden, og at kollegiale relasjoner utvikler seg til vennsapsrelasjoner. Informant 3 begrunner dette med: *Jeg har ekstremt mye sosial omgang med de hver eneste dag, så jeg har ikke noe særlig behov for å se de når de drar hjem.*

Noen av informantenes begrunnelse er at de har familie, fritidsinteresser og at de i utgangspunktet tilbringer mye tid sammen.

Informant 4 skiller mellom jobbrelasjon hvor de skal prestere, og fritidsrelasjon. Informanten mener *de er to litt forskjellige ting*. Slik jeg oppfatter informanten er han bevisst på relasjonen til sin NK som venn med bakgrunn i felles interesser og personlig kjemi. Når de er sammen på jobb er det er *en jobbmessig relasjon*, sier han. Denne presiseringen mener jeg har en forbindelse med Fyrand (2005) sin fremstilling av den ytelses- og prestasjonsorienterte relasjonen. Informant 4 sitt skille kan sees i sammenheng med presentert teori om primære og sekundære relasjoner (Fyrand, 2005).

Informant 2 bruker ordet distanse, og *naturlig skille* når han beskriver sitt forhold til besetningen. Han sier han kunne vært *bestekompis* med alle besetningsmedlemmene, fordi det er *en kjempesfin gjeng*. Det virker som hans rolle som skipssjef ikke tillater en tettere relasjon, men i stedet bidrar til en naturlig avstand. Jeg opplever ikke at informant 2 legger noe negativt i denne uttalelsen, han fremhever at han er privilegert som har en god besetning, og det blir et naturlig skille som skipssjef. Det er sikkert flere aspekter ved dette som kan diskuteres. En indikasjon kan være relatert til teori om hvorvidt relasjonen er likeverdig, eller symmetrisk (Bø og Schiefloe, 2007). De mener medarbeidernes forhold til lederne ofte er noe begrenset og distansert. Vennskap på tvers av organisasjonens hierarkiske strukturer oppstår ikke så lett, hevder de. Fyrand (2005) hevder at sjefen og arbeidstakeren ofte har en asymmetrisk relasjon, mens relasjonen mellom kollegaer på samme nivå oftest er symmetrisk. Det kan tenkes at informant 2 hadde en symmetrisk relasjon med noen tidligere, men etter rolleovergangen har relasjonene forandret seg. Dette kan også sees i sammenheng med Haaland og Dale (2009) som skriver at relasjoner og perspektiv blir annerledes som leder. Det kan tenkes at skipssjefens sosiale identitet forandrer seg, slik Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver. Det kan virke som individets sosiale og kulturelle tilhørighet kan lette rolleovergangen.

Dette kan også forstås i sammenheng med at lederen blir en del av en lederkultur og derfor distansere seg fra den tidligere medarbeiderkulturen (Haaland og Dale, 2009). Det kan indikere en naturlig endring i sosial tilhørighet til en ny gruppe.

I studien fremgår det at rollen som skipssjef kan ha innvirkning på deres relasjoner. Dette støttes av Fyrand (2005) som sier at en endring i relasjoner på et hvilket som helst nivå, også får innflytelse på de andre nivåene. Haaland og Dale (2009) hevder at man ved opprykk samtidig får nye relasjoner til andre mennesker.

En informant sier han relaterte seg annerledes som ung, og det er flere som referer til tidligere sterke relasjonelle bånd. Mine undersøkelser indikerer at skipssjefene mener relasjoner og det å kjenne hverandre er en viktig forutsetning. Det er avgjørende at besetningsmedlemmene trives for å samarbeide, yte og prestere. Tidligere etablerte personlige relasjonene og nært samarbeid er til hjelp når man blir sjef.

I presenterte sitater om relasjoner fremgår det at *det er et ekstremt sterkt samhold om bord*. Roness (2004) sier at felles mål og det faglige fellesskapet betyr mye og bidrar til å styrke samholdet. Når det gjelder de relasjonelle forholdene fremkommer det i min undersøkelse at informantene ikke er avhengig av å kjenne hverandre privat. De sier også at de har liten, eller ingen sosial omgang med besetningen på fritiden. Det virker som det har blitt en naturlig større avstand til besetningen, på grunn av deres rolle som skipssjef.

Roness (2004) sier at når man geografisk forflytter seg fra egen familie, er det naturlig å søke kontakt med andre. Uten å ha undersøkt dette nærmere representerer informantene hver sin dialekt. Jeg antar at flere har flyttet til Bergen på grunn av yrkesvalg. Det kan bety at de sannsynligvis har tilhørighet til familie fra et annet geografisk sted. Flertallet av informantene er i dag etablerte. Skipssjefene har kanskje en høyere alder og er i en annen fase i livet, enn flere av deres besetningsmedlemmer.

Dette kan forklares med presentert teori, hvor Firing (2011) sier at identitetsskaping påvirker handlingen. Hans forskning indikerer at offiserens personlige og sosiale identitet gjenspeiler handlinger i militære situasjoner. Dette kan forstås ut fra flere perspektiv. Når man tiltrer som skipssjef er det kanskje forventet at vedkommende tilhører en annen sosial gruppe, med bakgrunn i den nye rollen. Dette kan sees i sammenheng med Forsvarets hierarkiske struktur og kultur.

Kaufmann og Kaufmann (2009) sier organisasjonskulturen kan bidra til å øke medarbeideres identitetsfølelse. I rollen som skipssjef vil man naturlig identifisere seg og sannsynligvis opptre som forventet i den etablerte kulturen.

Dette kan indikere funn i presentert teori om identitet. Kvåle og Wæraas (2006) fremhever at utdanning, profesjon, sosial status og organisatorisk identitet har betydning. Informantene vektlegger betydningen av å kjenne hverandre.

Mine data indikerer at skipssjefene vektlegger kontakten på arbeidsplassen som betydningsfull, men ikke i samme grad og omfang som Roness (2004) skriver. Dette kan kanskje forklares med Roness (2004) sin egne presisering om at dette muligens gjelder de som bor alene og mangler egen familie. Det kan også forstås som en forventet og naturlig distanse grunnet den nye lederrollen. Det kan muligens tenkes at Roness (2004) sin forståelse korrelerer ved å henvende seg til underordnede, og spørre om deres opplevelse av de relasjonelle forholdene om bord.

4.4 Sammenligning med et masterstudie

Jeg vil sammenligne mitt datamateriale med Brynildsrud (2011) sin masterstudie «Fra fagperson til førstegangsleder». Felles for denne studien og Brynildsrud (2011) er at flertallet blir ledere internt i egen organisasjon med kollegaer de har relasjoner til fra tidligere. Oppgavene vektlegger lederens egen opplevelse av rolleovergangen gjennom intervju. Informantene er arbeidstakere i organisasjoner som driftes av tilskudd fra staten.

I min undersøkelse sier informant 2: *Man blir jo formet av de sjefene man har hatt.* Informant 4: *Rolleskiftet er summen av erfaringer, hvordan man har sett andre gjøre det før... Jeg vet jo selv at man alltid har tittet på sjefen, for å se hvordan det var.* Kaufmann og Kaufmann (2009) sier at læring av yrkesroller skjer gjennom en sosialiseringsprosess, der rollemodeller i yrkeslivet lærer den ansatte å gjøre rollen til sin egen og utforme den på sin personlige måte. I Brynildsrud (2011) sin oppgave sier åtte av ni at de ikke har muligheter for å observere en lederkollega. Dette kan være betydningsfullt for å identifisere seg med en ny rolle.

Informant 6 forteller at han i en lengre periode har jobbet i ulike situasjoner sammen med noen som tidligere var hans over- og sideordnede, før han ble skipssjef. I dag er de samme kollegaene hans nærmeste underordnede. Han mener samarbeidet fungerer utmerket, selv om de hadde andre organisatoriske roller ovenfor hverandre tidligere.

Informant 6 opplever at det bidrar til å styrke deres samarbeid, han begrunner dette med å si: *Fordi at vi kjenner hverandre så pass godt, at vi vet styrker og begrensninger på oss alle.*

Brynildsrud (2011) sine informanter sier det vanskeligste med overgangen var å lede tidligere kollegaer.

Overgangen ble beskrevet som vanskelig og belastende fordi vernepleierne måtte reforhandle relasjonen til kollegaer ved å distansere seg fra medarbeidernes praksisfellesskap. Jeg finner ikke indikasjoner i min studie som støtter Haaland og Dale (2009) vedrørende belastninger ved internt opprykk. Det fremgår som en styrke at man kjenner hverandre fra tidligere arbeidsforhold.

Skipssjefene forteller om et sterkt kollegiale med de andre skipssjefene. Det fremkommer at de henter støtte hos hverandre, i egen besetning, i tillegg har de god støtte i sine nærmeste overordnede.

Vernepleierne beskriver et savn og en opplevelse av å forlate og miste de tidligere sosiale relasjonene. I min studie sier informant 5: *På enkelte områder så er det dører som stenges når du blir sjef. Det er vanskelig å sette fingeren på akkurat hva det er, men en del informasjon tilflyter deg ikke.* Vi har tidligere sett at både informant 1 og 6 har uttalt at man som skipssjef har tilgang på mer informasjon. Informant 3 sier at man som skipssjef får vite mindre om det som skjer innad i besetningen. Jeg opplever at både informant 5 og 3 her refererer til det sosiale og relasjonelle aspektet av livet om bord. Dette korrelerer med Ekman (2009) som sier at sjefen ikke er en del av gjengen, og kan heller ikke late som om han er det. En informant fra fregattvåpenet poengterte at man ikke lengre er et medlem i messen (oppholdsrommet), hvor fartøyets sosiale liv foregår. For å få tilgang må man bli invitert av besetningen. Både informant 3, 5 og 7 mener det ligger i stillingens natur å begrense sine sosiale og relasjonelle bånd til besetningen. De sier rollen som skipssjef naturlig fører til større avstand til besetningen enn tidligere. Dette støttes av tidligere presenterte sitater fra informant 5.

Informant 3 begrunner dette med ansvaret som ligger i rollen og *fallhøyden*. Overnevnte sitater samsvarer ikke med informant 6 som sier: *Etter at jeg ble sjef så har jeg blitt litt mer sosial...* Han begrunner dette med at det er en fin anledning til å finne ut hva som opptar organisasjonen. *Det er veldig greit å få en tilbakemelding over en øl...* (Informant 6).

Informantens tilnærming stemmer overens med Ekman (2009) som sier at dersom sjefer deltar i «småpratet», kan de danne seg en oppfatning av hvordan avgjørelsene deres vil bli mottatt.

Den der sosiale hæla i taket dimensjonen, det gjør jeg bare ikke. Det har ikke noe med alder å gjøre, det har noe med ansvar å gjøre. Så, jeg er veldig bevisst på det. Jeg trekker meg tilbake tidlig, og passer på at jeg ikke blir full i besetningens nærvær og det er sånne ting som gjør at man kanskje mister en del sånne sosiale relasjoner også. Man blir litt festbrems, men det er en del av saken. Hvis jeg skulle finne på noe sprell, så er fallhøyden så stor, at det gjør jeg ikke. ...fordi du i noen sammenhenger vet det at, okei, den avgjørelsen er det bare jeg som kan ta (Informant 3)

Ut fra sitatene ovenfor, virker det som det blir en avstand til besetningen, i overensstemmelse med forventningene. Et naturlig resultat av ansvaret som følger rollen. Dette kan sees i sammenheng med funn gjort i Brynildsrud (2011) sin studie om å miste en del av det sosiale livet og forlate profesjonsfellesskapet de tilhørte.

Det er ulikheter i profesjonenes primærfunksjon. Det kan tenkes at yrkesidentiteten og utøvelsen av vernepleierrollen i større grad vektlegger omsorgsdimensjonen, enn offisersyrket. Yrkesgruppene ulike opplevelse av overgangen kan indikere forskjellig grad av emosjonell omgang i utøvelsen av sin yrkesrolle, også til kollegiale relasjoner. Dette kan være noe av forklaringen til hvorfor vernepleierne opplever merkbar endring i det sosiale og relasjonelle aspektet ved rolleovergangen. I rollene som skipssjef og vernepleierleder opplever jeg at de blir målt på forskjellige arenaer.

Forsvaret har lang tradisjon i å utdanne ledere gjennom grunnleggende befalsutdanning og grunnleggende offisersutdanning. Lederutdanningene vektlegger læring og erfaring ved å praktisere i lederrollen. Fikse (2007) skriver i sin hovedoppgave at hun opplever at kadetter etter Luftkrigsskolen har vært populære å ansette som ledere i næringslivet. Hun mener det har en sammenheng med at de har øvd på stressmestring. Kadettene har utviklet god beslutningsevne gjennom ulike harde fysiske og psykiske prøvelser i utdanningsløpet. Hun skriver at kadettene fikk prøvd seg i lederrollen og at gruppeprosesser ble sett på som lærerike, hvor man trente på å gi og motta konkrete tilbakemeldinger. I Brynildsrud (2011) sin masterstudie beskriver hun hvordan vernepleiere strever med å etablere seg i lederrollen. Noen av Brynildsruds informanter uttrykte *jeg visste ikke hva jeg gikk til, og jeg turte ikke si nei*. Hun finner i sin studie at motivasjonsfaktorene for å ta rollen som førstegangsleder ser ut til å ha stor betydning, at man selv ønsker å søke utfordringer og er mentalt klar.

Her er det en forskjell fordi skipssjefene selv har søkt seg til en lederutdanning i organisasjonen. Etter endt utdanning blir man leder for en gruppe med underlagt personell. De er sannsynligvis mentalt forberedt på de utfordringene som venter i rollen som skipssjef.

En forklaring kan være at skipssjefene ved flere anledninger har praktisert i lederrollen. Haaland og Dale (2009) skriver at førstegangsledere utvikler en helt ny identitet. I denne studien kan jeg ikke finne indikasjoner som samsvarer med deres funn. Det kan også stilles spørsmål om skipssjefene kan betraktes som førstegangsleder, ettersom de før overgangen har erfaring i lederrollen.

Kanskje kan de karakteriseres som ledere før de trer inn i skipssjefsrollen. Det kan også hevdes at profesjonen til en offiser nettopp er «å lede». Det kan tenkes at årsaken til de divergerende funnene har en sammenheng med sjefskurset, som jeg vil komme tilbake til. Haaland og Dale (2009) sin forskning indikerer at førstegangslederen mangler forutsetning for å utøve ledelse. De hevder at en betingelse for å mestre overgangen bedre er at organisasjonen må tilrettelegge for en læringsprosess med praktisk lederutvikling.

Vernepleierne beskriver overgangen som *kjempedramatisk, kaotisk, belastende og ensomt*. De rapporterer om stress, søvnvansker og mangel på mestring som førstegangsleder. Haaland og Dale (2009) sine funn viser at flere kommer snublende uforberedt inn i lederrollen uten å ha tatt et bevisst valg i forkant. De mener at å bli leder for første gang er et fundamentalt karriereskifte, som for mange er et resultat av tilfeldigheter mer enn bevisste valg. Starten på veien mot å bli leder er ofte lite gjennomtenkt både fra lederens og organisasjonens side.

I min studie kan jeg se at flere av mine informanternes uttalelser ikke korrelerer med Haaland og Dale (2009). I min undersøkelse kan jeg ikke finne holdepunkt som samsvarer med at skipssjefene ikke visste hva de hadde i vente. De uttrykker ikke at de var uforberedt, eller at opprykket var et resultat av tilfeldigheter. Forskjellen kan forklares med at skipssjefene selv ønsket, søkte eller ble anbefalt som skipssjef. Flere av vernepleierne søkte seg ikke til lederrollen, det var ofte et resultat av en vakanse. En annen forskjell på studienes informanter er kjønn. Denne studiens informanter er alle menn, og de har valgt et mannsdominert yrke. Brynildsrud (2011) sine informanter er alle kvinner, og det er allment kjent at vernepleieryrket er kvinnedominert. Jeg nevner dette uten å undersøke dette nærmere.

Det er forskjell på tilgang på rollemodeller, støtte og opplæring. Brynildsrud (2011) sine informanter etterspør lederkompetanse og lederopplæring. De etterlyser oppfølging, veiledning, tilbakemelding og støtte i lederrollen, for å lette overgangen. En annen forskjell kan være ulikheter i organisasjonsstrukturen. Offiserer kan påregne en vertikal karriere, dermed er organisasjonen sannsynligvis tilpasset opprykk.

Etter å ha gjennomført intervjuene hadde alle informantene snakket om sjefskurset. Både de som hadde gjennomført dette, også nevnt av fregattvåpenets representant(er), som ikke gjennomfører sjefskurs. For å ivareta informantenes anonymitet refererer jeg ikke til deres tall i dette avsnittet. Informantene har fått bokstaver uavhengig av tildelt tall for at leseren skal kunne skille ulike utsagn uten å avdekke hvilket våpen informanten representerer.

Akkurat rolleskiftet, fra å være medarbeider eller nestkommanderende til å bli kaptein der er ikke sjefskurset en forutsetning i mine øyne (Informant C). Informant M uttalte at du blir ikke en god sjef av å gå sjefskurs. Informant I presiserte: Nei, du må igjennom sjefskurs. Det er viktig læring, det er en kvalitetskontroll, og slik jeg ser det, det å ha bestått et seleksjonskurs, det gjør noe med deg selv, og omgivelsene dine.

Informant S reflekterte over kurset: *Sjefskurs er et viktig sånn sted for å endre en del handlinger og tankeroller for den som skal bytte rolle, ja det tror jeg.* Dette var refleksjoner som fikk meg til å stille spørsmål til sjefskursets hensikt. Informantenes beskrivelse av målsetningen var kun delvis samstemte, skipssjefene hadde forskjellig oppfatning av hensikten med kurset. Jeg tok kontakt med våpnene som gjennomfører sjefskurs, for å se på overordnet mål.

4.5 Lederopplæring

Denne studiens formål er ikke å evaluere de ulike sjefskursene, heller ikke stille spørsmål ved hvorfor Fregattvåpenet ikke benytter sjefskurs som forutsetning for sjefsstilling. Som en avklaring for leseren vil jeg presisere at Fregattvåpenet har en lang tradisjon med et eget karriere- og utdanningsløp. For å være søknadsberettiget og kvalifisert til stillingen som skipssjef forutsettes det at kandidaten har lang og variert fartstid fra både sjø- og landtjeneste. For å se på faktorer som kan ha innvirkning på rolleovergangen, vil jeg presentere et felles sammendrag av de ulike sjefskursene, ved hjelp av deres fagplaner.³

Hensikten med sjefskursene er blant annet å evaluere skipssjefkandidatens skikkethet til å føre kommando. Kurset skal gi kandidaten kompetanse som er nødvendig for å bekle stillingen som sjef gjennom veiledning, tilbakemelding, øving og trening i sjefsrollen. Seleksjons- og evalueringsprosessen skal sikre at kandidaten innehar faglig dyktighet, handlekraftig og er profesjonell. Kandidaten skal opparbeide seg mestringsfølelse og selvtillit, søke å utvikle seg selv, stille krav og skape tillit gjennom sin fremferd. I tillegg skal kandidaten demonstrere tilfredsstillende lederegenskaper, selvinnsikt, evne å ta ansvar og være ydmyk.

³ Teksten er utdrag hentet fra gjeldene fagplaner for sjefskurs fra Undervannsvåpenet, MTB-våpenet og Minevåpenet. Ved å henvende seg til de ulike treningssentrene kan man få tilgang på fagplanene. Presentert tekst er fri gjengivelse fra meg.

Kandidatens omstillingsevne, selvstendighet og samarbeidsevne blir også evaluert. Kandidaten evne til å beherske utfordringer i hurtigskiftende og kaotiske omgivelser blir vurdert. Dersom kandidaten ikke blir funnet skikket vil vedkommende ikke få bestått, og får heller ikke bekle skipssjefsrollen.

Ved å studere fagplanene vektlegges tidsaspektet hvor selve kurset varer i opptil ett år. Det fremgår av fagplanene at kandidaten skal blant annet «øke sin kompetanse gjennom tilbakemelding» og «demonstrere selvinnsikt». Dette samsvarer med presentert litteratur om relasjonsledelse (Spurkeland, 2012) og den autentiske tilnærmingen (George et al., 2007) som forutsetter forståelse av betydningen av selvinnsikt. Kvålshaugen (2007) viser til funn som indikerer at ledere som har selvinnsikt har en positiv effekt på yteevnen. Jeg har valgt å belyse flere av informantenes uttalelser om sjefskurset. *Det tar deg liksom fra a til b, til å forberede deg på den nye rollen* (Informant M)

Det heter sjefskurs, men det har jo ikke noe med lederskap, eller noe, det er det ikke. Det er mer et taktisk kurs, så jeg tror ikke du kan ha en som scoret veldig dårlig på Sjøkrigsskolen, han blir ikke en god sjef ved å gå sjefskurset. Det tror jeg ikke, eller det er jeg helt sikker på at du ikke blir (Informant M)

Informant C bekrefter informant M sin uttaler når han sier:

Sjef i det å bruke båten taktisk, kjenne plattformen, slåss og krige med det våpenet, så er nok sjefskurset veldig viktig. I det å fungere i rollen som sjef ovenfor medarbeidere og sånn, det er ikke en del av sjefskurset, i hvert fall i liten grad. Det er også der, du må kunne lede, det blir sett på det, men mye av det ligger i de andre faktorene før sjefskurset (Informant C)

Selekteringen foregår over veldig lang tid, den foregår i praksis fra du begynner om bord, sier han. Slik jeg oppfatter uttalelsene til informantene, ser man på kandidatens lederegenskaper og atferd gjennom flere år som vakt sjef og i ulike situasjoner om bord som grunnlaget for å kunne anbefale vedkommende til kurset.

Hadde du gått rett ifra NK til sjef uten kurs og ingen ting, så tror jeg at den rollen, den nye rollen hadde vært vanskelig å ta på seg sånn med engang. Prøvet og feilet ganske mye. Så det skjer ganske mye på det kurset ja, på godt og vondt. Man forandrer akkurat det fokuset, i hvert fall gjorde det det med meg (Informant S)

Du kunne aldri ha satt en NK direkte, du er sjef i dag, vær så god, det hadde ikke gått, på grunn av at du ikke, ja hele denne selekteringsprosessen og hele kurset (Informant M).

Informant I beskriver sjefskurset som en arena for å demonstrere handlekraft, og måle faglig dyktighet. *Sjefskurset har jo en veldig viktig funksjon, at du kvalitetssikrer at alle har de egenskapene...* Informant G bruker samme ordlyd når han beskriver hensikten med sjefskurset: *Det gjør at vi har en kvalitetssikring av de sjefene som sitter der.*

Det begynner når du gjennomgår sjefskurset, og i det du vet at du er klarert og bestått. Det er da det går innover deg hva dette egentlig går i... Det er også en personlig gevinst for de som gjennomgår det, og en trygghet når du skal sitte og gjøre jobben (Informant G)

Målet er å bli funnet bra nok til å bestå kurset, mesteparten av utviklingen skjer jo etterpå uansett. Det er jo akkurat som sertifikatet (Informant I)

Sjefskurset er Forsvaret sitt kurs for å selekttere, forswarets måte å sjekke at det her er folk som kan håndtere krigsskip i en krig... Vi skal også ut og potensielt drive krig, øve krig mot andre, og andre øve krig mot oss. Det er antakelig litt mer intensivt, enn å frakte containere (Informant C)

Informant C beskriver karriereløpet som å bygge en grunnmur som blir høyere etter hvert som man får mer kunnskap og erfaring.

Informant S snakker om forandringen under kurset som *grenseforskyvning*. Han sammenligner det med å navigere i trangt farvann. De passasjene som tidligere var trange, er ikke lengre så *navigasjonsmessig* utfordrende, fordi man har hatt en *grenseforskyvning*.

Informantens beskrivelse opplever jeg samsvarer med Csíkszentmihályi (2002) sin teori om flow, oversatt til norsk som flytsonen eller komfortsonen. Det handler om balansen mellom kompetanse og erfaring i forhold til de utfordringene individet står ovenfor.

Grenseforskyvningen er den utviklingen og erfaringen informantens beskriver etter å ha vært utenfor komfortsonen, og mestret utfordringen. Det fremgår av fagplanene at kandidaten skal opparbeide seg mestringsfølelse. Et annet moment informantens nevner er muligheten til å prøve og å feile. *Man blir tvunget til å endre fokuset fra å være en som faktisk gjør det, til å la andre utføre det for deg. Sjefskurset er nødvendighet for at det skal bli mer effektivt og bedre etterpå (informant S).* Informant M presiserer kursets hensikt:

Man skal vise at man har de kunnskapene og holdningene som skal til, men så skal du også bli bygd opp og få den selvtilliten du trenger for å gå og være sjef. ... Sjefskurset vårt er så langt og brutalt at du får, det er jo det sjefskurset er, det skal ta deg fra den vaksjefrollen og dra deg ut i organisasjonen, at du skal ha overblikk og styre alt (Informant M)

Han sier at kurset er et godt verktøy til å forberede seg til rolleovergangen.

Sjefskurset gjør jo at du viser at du mestrer alle normalsituasjonene og mestrer ting du ikke kan. Når du havner opp i nye situasjoner, at man klarer å navigere seg ut av det på noen vis. ...alle sammen har signert på at du er god nok (Informant M)

Informanten nevner *selvtilliten du trenger*, dette er i tråd med sjefskursenes fagplaner.

Informant G gir et eksempel på betydningen av sjefskurset. Han sier han er trygg, selv om han er ny og uerfaren i rollen.

I forbindelse med forberedelser til en større operasjon:

Og da tok jeg meg selv i å trekke meg tilbake på lugaren og tenkte litt... ... jeg fikk ikke noe panikk eller noe sånt, men jeg ble litt sånn der, er man egentlig god nok? ... Er jeg kvalifisert for dette?(Informant G)

Han beskriver hele tankerekken med de pårørende hjemme, ansvaret for personellet og materiellet. Slutningen til informant G var at det var så mange som hadde evaluert ham over en lengre periode, han var blitt testet, både fysisk og psykisk.

De hadde sett noe som har gjort at de mente jeg var skikket til å bekle den stillingen. Det kurset er ganske mye, ganske mye verre ting du opplever der da, posisjoner du blir satt i, enn du kanskje klarer å fremprovosere her til daglig... Det ga meg en veldig trygghet. Så jeg vil si at det sjefskurset er utrolig viktig (Informant G)

Informant G beskriver det som en kvalitetssikring, og en personlig gevinst for de som gjennomgår det, og en trygghet når du er i rollen. *Man får automatisk litt respekt i og med at du er sjef, kanskje mye på grunn av at du har gått sjefskurset, at du har vært igjennom den mølla der... Resten, det må du gjøre deg fortjent til (Informant G).* Uttrykket «seleksjonsprosess» benyttes i fagplanene for å beskrive deler av målet med sjefskurset. I intervjuene fremkommer det at kandidaten må være anbefalt av to uavhengige skipssjefer.

Flere av informantene vektlegger sjefskurset som betydningsfullt, nødvendig og viktig for å lette overgangen til skipssjefsrollen. De har god støtte i hverandre, kollegaene som de går kurset sammen med. Ut fra informantenes beskrivelser virker det som erfaringslæringen fra kurset bidrar til å lette overgangen og gir en trygghet i den nye rollen. De beskriver sjefskurset som en lærerik periode, og kurset *tar deg fra NK-rollen til sjefsrollen*. Noen vektlegger kurset som viktig med tanke på hvordan man skal håndtere plattformen i en operativ kontekst, med fokus på den *krigerske* delen av jobben. Det kan være forskjellige grunner til divergerende oppfatninger. En informant presiserte: *Du blir ikke en god sjef av å gå sjefskurs*. Dette kan sees i sammenheng med uttalelser om at utviklingen skjer både før og etterpå. Det kan skyldes ulik vektlegging i de ulike våpnene, samt den subjektive opplevelsen informantene har av kurset. Selv om det ikke entydige svar om hensikten med sjefskurset, var det enighet om at sjefskurset var betydningsfullt og lettet rolleovergangen.

Flere av informantene vektlegger evalueringene underveis i kurset som betydningsfulle når de øver i sjefsrollen. Jeg opplever at sjefskurset vektlegger at det er en modning- og refleksjonsprosess hvor tilbakemelding er sterkt vektlagt.

Både Spurkeland (2012) og George et al. (2007) vektlegger tilbakemelding som betydningsfullt. Kunnskap om betydningen av tilbakemelding er kjent, likevel mangler gjennomføringsevne, hevder de. Det kan forståelig ut fra den følelsesmessige påkjenning det kan være. Forskning viser at vi holder tilbake, og er dårlige til å gi hverandre både positive og negative tilbakemeldinger (Goleman, 2009). Hvis tilbakemeldingen møtes med motstand er man begrenset av egne blinde sektorer, og man vil ikke lykkes med en autentisk tilnærming, mener George et al. (2007), Bolman og Deal (2009). Fyrand (2005) fremhever at vi er hverandres spill, hvor vårt utviklingspotensial ligger i det bildet vi får av oss selv gjennom tilbakemeldinger fra andre. En forutsetning for å oppnå ønsket endring er nettopp tilbakemelding. Betydningen understrekes av informant I.

Å trene sammen, og stille krav til hverandre. For det er jo maktpåliggende, at leder da, eller skipssjefen får tilbakemeldinger, og gis sjanse til å endre ting som du gjør feil, det er jo ingen som klarer seg uten tilbakemeldinger, det går jo ikke an. Suksesskriteriene må jo være å skape en arena for å gi de tilbakemeldingene, og ta dem (Informant I).

Slik jeg opplever skipssjefens uttalelse er det sannsynligvis etablert en arena hvor tilbakemelding og evaluering er naturlig for å endre perspektivet. Det virker som dette er formalisert og innarbeidet i lederopplæringen. Dette kan sees i sammenheng med Fikse (2007) sin hovedoppgave, der hun skriver at kadettene fikk prøvd seg i lederrollen og man trente på å gi og motta konkrete tilbakemeldinger. Jeg opplever at informantens uttalelser støtter Haaland og Dale (2009) som hevder at en betingelse for å mestre overgangen bedre er at organisasjonen tilrettelegger for en læringsprosess med praktisk lederutvikling. Det var flere av informantene understrekte viktigheten av å *være seg selv*.

4.5.1 Autentisk i lederrollen

Man må være seg selv og finne seg selv i funksjonen og rollen (Informant 4).

Informant 1 resonnerer over egen påvirkning i rollen.

Du er den samme personen, men i andres øyne så kan den der sjefsstillingen være... Du blir litt sånn rollemodell, ikke for alle nødvendigvis, men for mange. ...når du skifter rolle, så vil jo forventninger til folk i organisasjonen endre seg. Du må endre deg litegranne (Informant 1)

Metaforen *kronen* blir benyttet i beskrivelsen. Informant 1 sammenligner det med idrettshelter. Folk har behov for en konge, en som er opphøyet. Denne metaforen må sees i sammenheng med den spesifikke konteksten den har oppstått i.

Skal du være om bord i kort tid, så fungerer det sikkert å tre på seg kronen fort og galt, for å kjeft og smelle. Skal du oppnå noe mer, skape tillit og danne et grunnlag for at ting kan gå av seg selv, så må man ha en annen tilnærming (Informant 1)

Den første tilnærming informant 1 beskriver kan bidra til å oppnå de kortsiktige gevinstene, men det kan tenkes at personellet forlater det synkende skipet før de langsiktige målene blir oppnådd. Informant 1 reflekterer over om rollen er ensom.

Jeg tror det hadde vært mye mer ensomt hvis man hadde tatt på seg en sånn krone som ikke passet. For da blir distansen større, det å snakke med folk og lytte til folk, og gi tillitt, gjør at den avstanden ikke blir så stor. Hvis man tar på seg kronen, og den ikke passer, vil man oppleve misnøye og man blir ensom... Da fryser de andre deg ut enkelt og greit. Du må være deg selv. Dersom man gjør det riktig og er naturlig i rollen, så kommer de andre og tar på deg den kronen, og da passer den (Informant 1)

Dette støttes av George et al. (2007) med begrunnelse i autentisk ledelse: «It may be possible to drive short-term outcomes without being authentic, but authentic leadership is the only way we know to create sustainable long-term results» (s. 8). Jeg ser at informant 1 sine uttalelser også korrelerer med Spurkeland (2012) og Colbjørnsen (2004) sin beskrivelse av relasjonsledelse. *Å være meg selv, å være folkelig og være bevisst på å søke, spørre nøkkelpersoner på forhånd, gjerne før jeg iverksetter ting som har store konsekvenser, sånn at jeg ikke blir en sånn ovenfra og ned greie (Informant 1).*

Det er ikke snakk om en personlighetsendring heller, du må jo være, rollen er endra, men du er jo én person som flytter deg fra en stilling til en annen, ...egenskaper i den ene stillingen har du fortsatt med deg når du kommer til den andre stillingen. Du må jo fortsatt være deg selv. Jeg har selvfølgelig tenkt mye på det som sjef, bør holde en sånn viss distanse, hvordan jeg skal gjøre det. Men jeg tror ikke det er mulig å ha noen stor prosess på det, jeg tror man er nødt til å være seg selv altså... være seg selv og være ærlig. Å prøve å kunstig tilegne seg en eller annen rolle som sjef, det fungerer dårlig (Informant 3)

Og det er jo sånn på nesten alle arbeidsplasser, alle relasjoner, det er ulikt hvem man forholder seg til. Så jeg tror at for å håndtere det, må man være naturlig i det, man må være seg selv, og velge sine deler av det (Informant 2)

Jeg tror hvis man får opprykk til sjef, og så endrer man personlighet, da tror jeg det kan bli et problem... Du må beholde den du er (Informant 6). Informanten sier at hvis man er ydmyk og har sosial intelligens, så kommer man langt. Informant 2 presiserer også at man ikke kan spille en rolle, da blir du en uforutsigbar sjef.

Flere av informantene benytter uttrykket *å være seg selv*. George et al. (2007) sier å være autentisk er å være seg selv. Kvalshaugen (2007) skriver at et viktig funn i deres studie var utfordringen med å være autentisk i alle situasjoner.

Hun eksemplifiserer dette med å bringe uttrykket krysspress inn i argumentasjonen. Krysspresset fra ulike interessenter kan hemme muligheten for å utøve autentisk ledelse, hevder hun. I noen situasjoner kan det være fristende å fire på egne verdier fordi man vil innfri andres forventninger og krav. Slik jeg forstår informantene handler det om å beholde sin personlighet, å være naturlig og troverdig.

5. Oppsummering av studien

Studien har omhandlet dagens skipssjefer i marinen og deres opplevelse av rolleovergangen fra nestkommanderende til skipssjef. I konteksten har relasjonelle aspekter fått oppmerksomhet. Med bakgrunn i drøftingen av de ulike funnene vil hovedtrekkene i studien oppsummeres her.

Jeg finner indikasjoner på at den hierarkiske organisasjonsstrukturen, kulturen og de symbolske verdiene har bidratt til å lette rolleovergangen. Informantene sier at rollen er annerledes, men som forventet. De mener overgangen er markant, men inneholder få, eller ingen overraskelser. Informantene forteller om endret fokus fra å være bindeleddet, til å bruke det, et oppgaveskifte. Jeg finner ikke funn som tyder på at informantene opplever et identitetsskifte, men overgangen kan muligens beskrives som et perspektivskifte.

I den nye rollen er man mer synlig og den største endringen er ansvaret som følger med. Det fremkommer at rollen av natur er ensom, men det vektlegges ikke som negativt. Støtte fra kollegaer i alle ledd blir nevnt som viktig ved tiltredelse i den nye rollen. Skipssjefsrollen beskrives som den beste jobben de har hatt. Informantene opplever å være privilegerte som får heise kommando på eget fartøy og samarbeide med dyktige medarbeidere. De opplever at skipssjefsrollen krever noe ekstra, og man må i større grad være bevisst på hva man sier og gjør.

Funn i studiet viser at lederopplæring og praktisering i lederrollen kan lette rolleovergangen. Dette kan indikere at trening, øvelse, tilbakemelding og erfaring før tiltredelse kan være et viktig moment for å være forberedt på den nye rollen. Det kan stilles spørsmål om informantene er førstegangsledere i Haaland og Dales betydning på grunn av skipssjefenes tidligere lederutdanning, ledererfaring og lederopplæring.

Informantene beskriver de relasjonelle båndene som mer distansert i forhold til besetningen. Undersøkelsen tyder på at det er en naturlig avstand som oppstår på grunn av den nye rollen. Internt opprykk beskrives ikke som en belastning, etablerte relasjoner vektlegges som et fortrinn og ikke som en belastning. Funn i undersøkelsen indikerer at tidligere relasjonelle bånd er til hjelp, og informantene rapporterer at omgivelsene behandler dem annerledes i rollen som skipssjef.

Kjennskap til hverandre anses som viktig, og vektlegges for å skape en samarbeidende og effektiv besetning. Informantene vektlegger trivsel, involvering og inkludering som avgjørende for økt ytelse og prestasjoner. I den forbindelse har skipssjefen stor betydelig påvirkning. Funn avdekker at det ikke er en forutsetning å tilbringe fritiden sammen, eller kjenne hverandre privat for å oppnå dette. Jobbrelasjonen er imidlertid ikke til hinder for at man kan ha sosial omgang med kollegaer på fritiden. I min undersøkelse finner jeg indikasjoner på at man skiller mellom fritidssamvær og jobbrelasjonen hvor man skal prestere sammen. Som leder fremhever de at ledertilnærmingen er situasjonsbetinget, hvor man må tilpasse seg og være seg selv.

6. Implikasjoner til videre forskning

I arbeidet med oppgaven har jeg oppdaget flere retninger jeg kunne tenkt å studere nærmere, men studiens omfang, samt tidsaspektet har satt naturlige begrensninger for dette. På flere punkt samsvarer ikke studiens funn med presentert litteratur om rolleovergangen. Praktisk opplæring og øvelse i lederrollen, tilbakemelding og rollemodeller fremkommer som viktig i den sammenheng. Det hadde vært interessant å se på hva som kan læres og overføres mellom offentlig og privat sektor. Jeg opplever at det kan forskes mer på læring av ledelse, rolleovergangen, førstegangsledelse, og det å være ny som leder.

Kan det tenkes at det er grenvise forskjeller, eller skiller hele Forsvarets organisasjon og kultur seg fra sivile organisasjoners forberedelse av ledere? En slik studie ville skape grunnlag for kvantitative undersøkelser, ettersom antall informanter ville økt betydelig.

Skapes besetninger av tilfeldigheter, eller blir det tatt hensyn til ulike personligheter for å utfylle hverandre? En nærmere undersøkelse av hvordan man setter sammen besetninger og bemanner fartøyet med vekt på relasjoner kunne vært interessant. Å studere konsekvensene med hensyn til utviklingen av beordringssystemet i organisasjonen, kunne vært et annet tema.

En studie hvor de side- og underordnede blir spurt om de opplever endring i rolleskiftet til sin kollega - sett i et relasjonsperspektiv, hadde vært spennende å undersøke. I studien er det kun mannlige informanter.

Med tanke på funn fra presentert studie ved Brynildsrud (2011), kunne det også vært interessant å undersøke kjønnsaspektet relatert til overgangen og relasjoner. Kan det tenkes at det er vanskeligere for kvinnelige førstegangsledere å distansere seg til det kollegiale fellesskapet enn for menn?

Rolleovergangen og det relasjonelle perspektivet kan vanskelig måles og veies. Dette kan begrunnes i divergens i forhold til hvem som uttaler seg, fordi opplevelsene er subjektive og individuelle. Besvarelsene kan forstås som summen av individets identitet, rolle og erfaring knyttet til ledelse og relasjon. Det hadde vært interessant å utvikle en metode for å måle effekten av lederopplæring og relasjonenes betydning og påvirkning på prestasjonene.

7. Referanseliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov 17. juni 2005 om arbeidsmiljø, arbeidstid, stillingsvern mv. Oslo: Arbeidsdepartementet.
- Bergheim, K., Westli, H.K., & Eid, J. (2007). *Lederutvikling i Forsvaret. En evaluering av Forsvarets lederutviklingsprogrammer*. Hentet fra 13.mai.2013, <http://www.uib.o/psyfa/isp>. Bergen: Universitet i Bergen.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (4. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Brynildsrud, B. (2011). *Fra fagperson til førstegangsleder – Ta roret og miste fotfestet?* (Masteroppgave i organisasjon og ledelse, Høgskolen i Østfold). Fredrikstad: Høgskolen i Østfold.
- Brunstad, P.O. (2009). *Klokt lederskap. Mellom dyder og dødssynder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Burkeland, S., & Veiden, P. (1999). *Samfunnsvitenskapelig ordbok*. Oslo: Spartacus Forlag.
- Bø, I., & Schiefloe, P.M. (2007). *Sosiale landskap og sosial kapital – Innføring i nettverkstenkning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Colbjørnsen, T. (2005). *Lederskap =administrasjon og kulturbygging*. Publisert 03.05.2005. Hentet fra 06.08.2013, <http://www.forskning.no/artikler>
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap –AFFS lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Collins, J. (2002). *Good to Great*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: Sage Publications.
- Csikszentmihályi, M. (2002). *Flow: The classic work on how to achieve happiness*. London: Ebury Press.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Espevik, R. (2011). *Expert teams: Do shared mental models of team members make a difference* (Doktoravhandling, Universitetet i Bergen). Bergen: Universitetet i Bergen.
- Fikse, C. (2007). *Hvilken opplevelse av lederkompetanse har studentene ved endt utdanning?* (Hovedfagsoppgave i pedagogikk). Trondheim: Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse NTNU.
- Firing, K. (2011). *Education and reflection in extreme situations* (Doktoravhandling, Universitetet i Trondheim). Trondheim: NTNU.
- Fyrand, L. (2005). *Sosialt nettverk. Teori og praksis* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Forsvaret. (2011). *Forsvarets verdigrunnlag*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). *Discovering Your Authentic Leadership*. Hentet 16.02.2012, fra <http://www.hbr.org>
- Glasø, L. (2008). *Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeiderrelasjonen*. Tidsskrift for Norsk Psykologiforening, Vol 45, nummer 3, s. 240 – 248.
- Glasø, L. (2006). *Affects and emotional regulation in leader-subordinate relationships* (Doktoravhandling, Universitetet i Bergen). Bergen: Universitetet i Bergen.
- Goleman, D. (2009). *Emosjonell Intelligens. Den store boken om EQ*. Trondheim: Gyldendal
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i Teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hornby, A. S. (2010) *Oxford advanced learner's dictionary*. (8. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsen, D. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Haaland, F. H., & Dale, F. (2009). *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis, Endringsledelse gjennom læring og utvikling* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching Metode: prosess: relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R., & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Kvålshaugen, R. (2007). *Troverdige ledere vinner frem*. Publisert 03.12.2007. Hentet fra 02.08.2013, <http://www.forskning.no/artikler>.
- Kvålshaugen, R. (2007). *Autentisk ledelse – en effektiv lederstil?* Publisert 5/2007. Hentet fra 02.08.2013, <http://www.magma.no>.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse – Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Richards, C. (2004). *Certain To Win: The Strategy Of John Boyd, Applied To Business*. Philadelphia: Xlibris Corporation Library of Congress.
- Roness, A. (2004). *Jobben og det gode liv*. Skien: Genesis forlag.
- Roness, A., & Matthiesen, S.B. (2002). *Utbrent. Krevende jobber - gode liv?* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet – fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sjøkrigsskolen. (2009). *Alle mann til brasene! Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi – en syntese* (2. utg.). Bergen: Molvik Grafisk.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2004). *Relasjonsledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse – En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Intervjuguide

Problemstilling: Hvordan opplever dagens skipssjefer i Sjøforsvaret (rolle) overgangen fra medarbeider(NK) til sjef; sett i et relasjonsperspektiv?

Fokus på individet

Fortell om bakgrunnen din, og din karriere.

Din endrede rolle. Overgangen fra NK til skipssjef

Fortell om overgangen fra nestkommanderende til skipssjef.

Hvilke erfaringer vil du trekke frem som viktig i forbindelse med rolleovergangen?

Hvorfor ville du bli skipssjef?

Ble det som forventet? Forventninger som (ikke) innfridde?

Hva var (de) den største overraskelsen ved tiltredelsen av skipssjefsstillingen? (var det noen)?

Tror du at rollen som skipssjef har forandret deg som person? (identitet)

Opplevde du et identitetsskifte?

Utfordringer med å bli leder internt? Fordeler? Ulemper?

Har du, i rollen som skipssjef, følt deg alene?

Savnet du oppfølging / støtte som førstegangsleder (ny som skipssjef)?

Relasjonelle forhold

Merket du en endring i (de mellommenneskelige) relasjonene i forhold til rolle? (Nestkommanderende versus skipssjef)?

Er det en forutsetning at man har relasjoner? (kjenner hverandre) Fordeler? Ulemper?

Er det noen i besetningen din som du har samarbeidet tett med før du ble skipssjef?

Tror du dette har innvirkning på deres relasjonelle forhold i dag?

Med tanke på at du kjenner organisasjonens / våpenets medlemmer; opplevde du at dine (mellommenneskelige) relasjoner om bord endret seg da du ble skipssjef?

Hvorfor / Hvorfor ikke?

Andre relasjonelle forhold? Omgivelsene? Nedover, oppover, sideordnede?

Hvordan opplever du det relasjonelle miljøet om bord? Nå? Før?

Din formelle rolle som skipssjef, har den endret dine arbeidsbetingelser / forhold / situasjon?

Vedlegg 1

Ledelse

Hva tenker du når du hører begrepet relasjonsledelse? Korrelerer relasjonsledelse og militærledelse?

Hvem er din(e) støttespiller(e)?

Kan du beskrive din opplevelse av selektering / utvelgelse.

Er det andre ting du vil fremheve / vektlegge med bakgrunn i din opplevelse som skipssjef og rolleovergangen?

Er det andre ting du vil fremheve / vektlegge med bakgrunn i din erfaring med relasjonelle forhold?

Informert samtykke til masteroppgave i relasjonsledelse ved

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)

Masteroppgaven omhandler rolleendring i overgangen fra besetningsmedlem til skipssjef i et relasjonsperspektiv. I forbindelse med oppgaven har intervjuer tatt skriftlig kontakt med samtlige skipssjefer som bekler denne stillingen våren 2013.

Arbeidstittel og problemstilling er hvordan opplever dagens skipssjefer i Sjøforsvaret overgangen fra medarbeider til sjef, sett i ett relasjonsperspektiv? I denne forbindelse ønsker jeg å innhente data fra nåværende skipssjefer som har erfaring fra denne tematikken.

Datainnsamling vil foregå gjennom intervju av et utvalg av nåværende skipssjefer. Intervjuene vil være individuelle og diktafon vil bli benyttet, for så å bli transkribert. Dette for å sikre mest mulig riktig gjengivelse av intervjuet, uten den filtrering som notater og hukommelse representerer. Det er kun intervjuer som vil ha tilgang på opptakene, og disse vil bli destruert når prosjektet avsluttes.

Jeg lar meg intervjuer om min erfaring og opplevelse om overnevnte tematikk.
Jeg er kjent med at jeg, uten å oppgi grunn, kan trekke meg fra deltakelse i studien.
Jeg gir med dette mitt informerte samtykke til å delta som informant.

Sted og dato: _____

Underskrift: _____

Informasjon til deltakere som lar seg intervju

For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert. Dette innebærer at den som forespørres om å delta må forstå hva samtykket gjelder, og hvilke konsekvenser det er å gi sitt samtykke i det aktuelle forskningsprosjektet. Det er vanlig å utforme et informasjonsbrev der man forespør om deltakelse og informerer om studien. Jeg ser det ikke som nødvendig med ytterligere informasjon, enn hva som fremkommer i denne e-posten med vedlegg.

Informasjon til den som skal samtykke må minst omfatte:

- Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) er behandlingsansvarlig institusjon
- Studentens navn er Maria Enstad.
- Studenten har bachelorgrad fra operativlinje ved Sjøkrigsskolen.
- Studenten jobber til daglig i Sjøforsvaret om bord på Kystvakt (KV) Nornen.
- Prosjektets formål er å se på mulige utfordringer ved rolleovergangen fra medarbeider / nestkommanderende til skipssjef; sett i et relasjonsperspektiv.
- Det er frivillig å delta og du kan trekke deg så lenge studien pågår uten at du må oppgi grunn
- Når prosjektet avsluttes vil lydopptak og personopplysningene bli slettet.
- Opplysningene vil ikke bli tilgjengelig for noen andre enn intervjuer.

Vedlegg 3

Hei kollegaer!

Dette prosjektet utgjør siste del av masterstudiet i organisasjon og ledelse, med fordypning i relasjonsledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)

Jeg vil ved bruk av outlook på FisBasis (Forsvarets intranett) sende en forespørsel til samtlige nåværende skipssjefer i den Kongelige Norske Marine (KNM) med kapteinløytnantsgrad, eller høyere.

- Alle opplysningene som fremkommer underveis i prosjektet vil bli behandlet konfidensielt
- Det er kun undertegnede Maria Enstad som har tilgang til personidentifiserbare data
- Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning og Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Grunnet høyt aktivitetsnivå med seiling og kursvirksomhet ved egen avdeling, vil jeg ikke ha tilgang på FisBasis før medio februar. Selve intervjuene vil bli gjennomført etter påske, i perioden 3. april til 16. april.

Krav til samtykke er hentet fra Personvernombudet for forskning

<http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/samtykke>

Informasjon til deltakere som lar seg intervju

For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert. Dette innebærer at den som forespørres om å delta må forstå hva samtykket gjelder, og hvilke konsekvenser det er å gi sitt samtykke i det aktuelle forskningsprosjektet.

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Camilla Fikse
Pedagogisk institutt
NTNU
7491 TRONDHEIM

Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr. 985 321 884

Vår dato: 14.01.2013

Vår ref:32679 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 10.01.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

32679	<i>Hvordan opplever dagens skipssjefer i Sjøforsvaret overgangen fra medarbeider til sjef sett i et relasjonsperspektiv?</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Camilla Fikse
Student	Maria Enstad

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.09.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Lis Tenold

Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Maria Enstad, Olsvikåsen 25, 5183 OLSVIK

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 32679

Formålet med prosjektet er å kartlegge hvordan dagens skipssjefer opplever overgangen fra medarbeider til sjef sett i et relasjonsperspektiv.

Opplysningene samles inn gjennom personlig intervju. Intervjuene tas opp på lydbånd.

Innsamlede opplysninger registreres på fysisk isolert pc tilhørende NTNU.

Det gis skriftlig informasjon og innhentes skriftlig samtykke. Personvernombudet finner i utgangspunkt skrevet tilfredsstillende men forutsetter at følgende endres/tilføyes:

- At innsamlede opplysninger anonymiseres ved prosjektslutt 01.09.2013
- Navn og kontaktinformasjon til veileder Camilla Fikse
- Det kan med fordel angis at prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS

Personvernombudet ber om at kopi av endelig informasjonsskriv ettersendes før det tas kontakt med utvalget.

Innsamlede opplysninger anonymiseres og lydbåndopptak makuleres ved prosjektslutt, senest 01.09.2013. Med anonymisering innebærer at navnelister slettes/makuleres, og ev. kategorisere eller slette indirekte personidentifiserbare opplysninger. Ved publisering vil ingen enkeltpersoner kunne gjenkjennes.

**MASTERPROGRAMMET I ORGANISASJON OG LEDELSE
MASTERAFTALE****Bokmål****1. Personopplysninger**

Etternavn Enstad	Fornavn Maria	Fødselsdato 09.05.1982
Adresse Olsvikåsen 25	Postnummer 5183	Poststed Olsvik
Telefon 99511076	E-post menstad@mil.no	

2. Opptak og innlevering

Opptatt semester/år	Høst 2012
Spesialisering	Relasjonsledelse
Ansvarlig institutt	Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
Innleveringsfrist	1. september 2013

3. Veileder(e)

Hovedveileder Camilla Fikse	Institutt Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
E-post camilla.fikse@svt.ntnu.no	Telefon 73590470
Biveileder	Organisasjon/adresse
E-post	Telefon

4. Arbeidstittel på masteroppgaven

--

5. For studenter som skriver masteroppgaven i gruppe

Navn på studenter som skriver gruppeoppgave	

6. For studenter som skriver masteroppgaven i tilknytning til en virksomhet

Navn på virksomhet	
Kontaktperson, stilling	
Underskrift	

Tillatelse til innsamling/bruk av data må bekreftes med underskrift.

7. Om masteravtalen



Masteravtalen er en retningsgivende samarbeidsavtale mellom student, veileder og institutt. Avtalen bekrefter at oppgavens tema er godkjent, at et veiledningsforhold er etablert, og at alle parter er kjent med rettigheter, forpliktelser og ansvarsforhold når det gjelder gjennomføring av masteroppgaven.

Avtalen kan endres når partene er enige om dette. Endringene skal gjøres skriftlig, og de skal bekreftes ved underskrift.

Ved ny innlevering av masteroppgave når oppgaven er vurdert til ikke bestått, skal studenten inngå ny avtale basert på de endringer som er planlagt og godkjent av instituttet.

Den avtalte studieprogresjonen tar utgangspunkt i normert studietid på ett kalenderår. Studenter som ikke fullfører masterstudiet innenfor denne rammen, kan miste studieretten på masterprogrammet, med mindre forsinkelsen er basert på gyldige grunner (sykdom, permisjoner og lignende, jfr. § 4 i NTNUs studieforskrift). Permisjoner kan innvilges etter søknad fra studenten.

8. Underskrifter

Vilkår	Dato	Studentens underskrift
Jeg har lest og akseptert gjeldende retningslinjer for masteroppgave i organisasjon og ledelse	26/10 2012	
Vilkår	Dato	Hovedveileders underskrift
Jeg påtar meg ansvaret for veiledning av studenten etter gjeldende retningslinjer for masteroppgave i organisasjon og ledelse	24.10 2012	
Vilkår	Dato	Evt. biveileders underskrift
Jeg påtar meg ansvaret for veiledning av studenten etter gjeldende retningslinjer for masteroppgave i organisasjon og ledelse		
Vilkår	Dato	Instituttleders underskrift
Instituttet godkjenner opplegget for masteroppgave som beskrevet i kontrakten	19/10-12	