



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Transformasjonsledelse i beredskapsorganisasjoner

Lederens påvirkning på motivasjon hos ansatte i Hæren og Røde Kors

Thor Story

Masteroppgave i Strategisk Ledelse og økonomi, STV-3910, desember 2023



Forord

Dette er min avsluttende masteroppgave i programmet strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø (UiT). For tre år siden ble jeg overbevist av en god venn og kollega om at dette var et masterløp jeg burde studere. Tre år og mange erfaringer etter er jeg glad for at jeg lot meg overbevise.

Mastergradsoppgaven har vært en reise som har strakt seg over flere måneder. Det har gitt meg muligheten til å fordype meg i et emne jeg er sterkt engasjert i; ledelse.

Jeg ønsker å takke UiT fordi de tilbyr et fleksibelt masterstudium som har gjort det mulig for meg å balansere en travel hverdag og en krevende jobb. I tillegg vil jeg også takke Hæren og Røde Kors for at det ga meg muligheten til å bruke deres ansatte til å utforske ledelse i deres organisasjon.

Takk til min kone. Uten hennes tålmodigheten og støtte hadde jeg ikke kommet i mål. En takk rettes også til min hovedveileder, Tor Christian Dahl-Eriksen, og faglig koordinator/veileder, Hanne Cathrin Gabrielsen. Deres faglige råd og vilje til å veilede har vært avgjørende for gjennomføringen av denne oppgaven.

Arbeidet har tatt meg gjennom en reise fra det teoretiske til det praktiske og tilbake. Jeg håper den også kan bidra med å gi andre noen perspektiver i sitt lederskap eller følgerskap.

Thor Story

Oslo, desember 2023



Sammendrag

I en tid hvor beredskap og krisehåndtering er høyst relevant, er spørsmålet om hvordan ledelse påvirker ansattes motivasjon svært aktuelt. Undersøkelsen søker å bidra med relevant innsikt om ledelse og motivasjon i beredskapsorganisasjoner.

Undersøkelsen benytter en kvalitativ tilnærming, med semistrukturerte intervjuer av tre mellomledere fra to organisasjoner. Disse to organisasjonene er Hæren og Røde Kors som begge opererer i høyberedskapsmiljøer. Undersøkelsens intervjuer har gitt mulighet til å dykke dypere inn i kompleksiteten av lederatferd i beredskapsorganisasjoner. Gjennom intervjuene utforskes i hvilken grad transformasjonelle egenskaper påvirker ansattes motivasjon. Som et teoretisk standpunkt har undersøkelsen valgt å se ledelse gjennom perspektivet til transformasjonsledelse og motivasjon gjennom selvbestemmelsesteori.

Undersøkelsen belyser hvordan transformasjonsledelse kan være en nøkkel til å oppnå og opprettholde høy motivasjon blant ansatte i beredskapsorganisasjoner. Undersøkelsen antyder at de transformasjonelle lederegenskapene skaper motivasjon blant annet fordi de både har langsiktige og kortsiktig positiv påvirkning. Lederegenskapene både inspirerer og motiverer i akutte situasjoner, men kan også bygge opp ansatte til å håndtere fremtidige vanskelige hendelser. Undersøkelsen antyder at lederens evne til å tilpasse egenskapene til forskjellige kontekster virker å være en viktig del av det som skaper motiverte ansatte. Undersøkelsen konkluderer med at informantenes motivasjon har i stor grad blitt positivt påvirket av ledernes transformasjonelle egenskaper.

De teoretiske implikasjonene av undersøkelsen er hvordan den har nyansert de allerede etablerte transformasjonelle egenskapene. Undersøkelsen antyder at transformasjonsledelse også er verdsatt i beredskapsorganisasjoner. Videre tyder funnene på at det er en flytende overgang og sammenheng mellom lederegenskapene som kommer til syne gjennom informantens egne erfaringer. Dette kan være et bidrag til å forstå sammenhengen mellom teori og praksis.

De praktiske implikasjonene av undersøkelsen kommer til syne gjennom bekreftelsen på at de transformasjonelle egenskapene påvirker motivasjonen positivt hos ansatte, også i beredskapsorganisasjoner.



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling.....	2
2	Empirisk Kontekst.....	4
2.1	Hæren.....	4
2.2	Røde Kors.....	5
3	Teori.....	8
3.1	Ledelse.....	8
3.2	Motivasjon.....	11
3.3	Sammenstilling av transformasjonsledelse og selvbestemmelsesteori.....	14
3.4	Oppsummering og antagelser.....	15
4	Forskningsdesign og metode.....	16
4.1	Design.....	16
4.2	Gjennomføring.....	19
4.3	Analyseprosess.....	20
4.4	Gyldighet og pålitelighet.....	21
4.5	Forskningsetikk.....	22
5	Empiripresentasjon, analyse og drøfting.....	26
5.1	Transformasjonsledelse og motivasjon.....	26
5.2	Drøfting.....	33
6	Konklusjon.....	44
6.1	Anbefaling til videre forskning.....	45



Tabelliste

Tabell 1: Selvbestemmelsesteori: Metateoriens bestanddeler..... 12

Figurliste

Figur 1: Selvbestemmelsesteoriens spekter..... 13

Vedleggliste

Vedlegg A: Intervjuguide

Vedlegg B: Vurdering av behandling av personopplysninger

1 Innledning

Konflikter i nærområdet peker på en ustabil fremtid. Gjennom media ser vi krigen og grusomhetene av konflikt på nært hold. Både den militære og humanitære siden av konfliktene har gitt organisasjoner som Røde Kors og Hæren en bekreftende relevans. Disse organisasjonene kjennetegnes av deres oppdrag og evne til å håndtere et bredt spekter av utfordringer og kriser, inkludert naturkatastrofer, folkehelsekriser og militære konflikter. Lederskap har alltid vært et høyaktuelt tema i organisasjoner og forståelsen for lederskap i beredskapsorganisasjoner, som øker vår kollektive sikkerhet, er interessant og svært aktuelt.

Jeg har ofte undret, diskutert og reflektert over hvordan forskjellige ledere påvirker dynamikken og individer i forskjellige team. Jeg har selv hatt flere lederstillinger, men også hatt mange ledere. Temaet *ledelse* interesserer meg personlig og mye av grunnen til dette tror jeg er kompleksiteten i menneskelig interaksjon. Jeg tror lederen har større innvirkning på de man leder enn det de fleste tror.

Denne undersøkelsen tar sikte på å utforske lederrollen i organisasjoner med høy beredskap. Hensikten er å identifisere hvordan de sentrale delene av transformasjonsledelse bidrar til motivasjon med et spesielt blikk på beredskapsorganisasjoner. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) er det en viktig sammenheng mellom lederens lederegenskaper og ansattes motivasjon på arbeidsplassen. Min undersøkelse har til hensikt å utdype nyansene i lederegenskapers sammenheng med motivasjon. Forskingen vil fokusere på både militære og sivile organisasjoner, og vil trekke på teori og intervjuer med ledere.

Den teoretiske kjernen lagt til grunn for undersøkelsen er transformasjonsledelse. Denne typen lederskap er en lederstil som fokuserer på å inspirere og motivere organisasjoner til å nå sitt potensial (Yukl, 2013). Yukl (2013) beskriver at ledere med denne stilen skaper et positivt og engasjerende arbeidsmiljø, oppmuntrer til samarbeid og kreativitet. De fokuserer på enkeltindivider og oppfordrer til personlig vekst og utvikling. En transformasjonsleder gir følgere mulighet til å ta ansvar for sitt arbeid, bidra til suksessen i teamet og organisasjonen som helhet. Teorien og tidligere forskning har vist at denne ledelsesstilen kan bidra til økt motivasjon (Bass & Riggio, 2006). Denne undersøkelsen vil ta utgangspunkt i dette og dykke dypere inn i nettopp hvorfor denne stilen er ansett som effektiv.

Min undersøkelse skal foretas i Hæren og Røde Kors. Hoveddelen av min yrkeserfaring er i Hæren og innenfor Hæren har jeg erfaring fra fire ulike organisasjoner og en utdanningsinstitusjon. Erfaringen strekker seg gjennom nesten 12 år. Selv om jeg har erfaring fra Hæren, har jeg gjennom familie og egen interesse også kjennskap til andre beredskapsorganisasjoner som Røde Kors. Fellesnevneren for Hæren og Røde Kors, i temaets sammenheng, er at begge er beredskapsorganisasjoner. Røde Kors er en arbeidsplass som vekker min interesse faglig og ideologisk. Jeg tror organisasjonene har potensielt mye å lære av hverandre. Innenfor det humanitære feltet har Røde Kors lang og bred operativ erfaring med kriseledelse og beredskap. Røde Kors spenner sitt arbeid fra nasjonalt til internasjonalt og fra kortsiktig krisehåndtering til langvarig internasjonal støtte.

1.1 Problemstilling

Problemstillingen er som følger:

I hvilken grad kan transformasjonsledelse påvirke motivasjonen hos ansatte i Hæren og Røde Kors?

For at en problemstilling skal kunne undersøkes empirisk må fire forhold oppfylles; hva, hvem, hvor og når (Jacobsen, 2015). Fenomenene som skal undersøkes er ledelse og motivasjon. Enhetene som undersøkes er mellomledere fra Hæren og Røde Kors. Undersøkelsen avgrenses i tid til å belyse nåsituasjonen.

Problemstilling brytes ned til forskningsspørsmål for å styre retningen til undersøkelsen og konkretisere ytterligere. *I hvilken grad* indikerer en skalering av et fenomen. *Påvirkningen* vil forklares ved at et fenomen utgjør en effekt på en annen. Dette har ført frem til disse forskningsspørsmålene:

1. Hvilke aspekter ved transformasjonelle lederegenskaper verdsetter informantene?
2. Hvordan opplever informantene at ledere med transformasjonelle egenskaper påvirker deres motivasjon?

Problemstillingen er beskrivende og forskningsspørsmålene søker å gå i dybden av variablene ledelse og motivasjon. I dybden mellom det konkrete og det abstrakte er nyanser som jeg ønsker å belyse. Dette er undersøkelsens formål.

Forskningsspørsmålene bygger på antagelsen at transformasjonsledelse allerede er tilstede i organisasjonene som undersøkes. Undersøkelsen skal utdype hvorvidt disse egenskapene oppleves, verdsettes og påvirker ansatte.

1.1.1 Undersøkelsens disposisjon

Kapittel 2 (Empirisk kontekst) presenterer undersøkelsens organisasjonsenheter i den empiriske konteksten. Organisasjonene fremstilles fra et historisk og organisatorisk perspektiv for å gi konteksten for å forstå hvilken enhetsgruppe som forskes på.

Kapittel 3 (Teoretisk rammeverk) sin hensikt er å sette det teoretiske rammeverket for undersøkelsen. Undersøkelsen presenterer transformasjonsledelse og selvbestemmelsesteori. Til slutt vil kapitlet presentere sammenhengen mellom de to teoriene.

Kapittel 4 (Forskningsdesign og metode) sin hensikt er å synliggjøre for leseren hvordan undersøkelsen, fra start til slutt, har blitt gjennomført på en åpen og redelig måte.

Kapittel 5 (Empiri, analyse og drøfting) sin hensikt er å presentere og analysere empirien i undersøkelsen på en strukturert måte for deretter å drøfte undersøkelsens spørsmål og antagelser.

Kapittel 6 (Konklusjon) sin hensikt er å sammenfatte de viktigste delene av undersøkelsen for deretter å presentere muligheter for videre forskning.

2 Empirisk Kontekst

Røde Kors og Hæren har høye krav til beredskap og er organisert for å kunne reagere på kriser eller krig på en hurtigst mulig måte. Røde Kors sin beredskapskontekst beskrives som dette: «Røde Kors er en beredskapsorganisasjon. Vi er til stede i lokalsamfunn over hele landet - før, under og etter en krise» (Røde Kors, u.å.a). Forsvarssjefen forklarer hvordan han ser på Forsvaret som en beredskapsorganisasjon i denne konteksten: «Forsvaret er en beredskapsorganisasjon og det forventes at vi leverer på operativ evne» (Kristoffersen i Nybakken, 2021, avsn. 2).

I *Håndbok for kriseledelse* (Bråten, 2022) beskrives kriseledelse som å lede i konteksten av stressende situasjoner preget av tidsnød, høy usikkerhet og lite informasjon. Krisesituasjoner er forskjellige i natur, men er ofte preget av disse stressfaktorene.

2.1 Hæren

Den Norske Hæren er den landbaserte delen av Forsvaret. Siden opprettelsen i 1628 har Den Norske Hæren vært sentral i forsvaret av Norge. Hæren har bidratt i nasjonal krisehåndtering og støttet allierte i internasjonale operasjoner. Hæren består hovedsakelig av vernepliktige, men har også profesjonelle heltidsansatte soldater, befal og offiserer. Alle disse kategoriene gjennomgår opplæring og forbereder seg systematisk på å møte til tjeneste hvis en krise inntreffer (NOU, 2023:14).

Siden 2015 skiller Forsvaret på to typer ledere; Befal/*Other rank* (OR) og Offiserer (OF) (Forsvarsdepartementet, 2015). Befal er faglærte som innehar en lederrolle og for eksempel ansvaret for å lede og trene soldater på lavere nivå eller støtte offiserer på høyere nivå. Offiserer er utdannet ved Krigsskole og innehar det primære ansvaret for å lede og styre hele enheter og avdelinger. Generelt fokuserer befal på de daglige oppgaver som trening og ledelse av soldater, mens offiserer har ansvaret for å ta taktiske beslutninger og gi retning til avdelingen (Hæren, 2019). Skillet mellom befal og offiserer er en viktig del av Hærens struktur, og begge personellkategorier spiller kritiske roller i å sikre suksess for Hærens avdelinger.

2.1.1 Beredskap i Hæren

Hæren har en lang historie med å delta i internasjonale fredsbevarende operasjoner på vegne av Norge. Gjennom årene har norske soldater tjenestegjort i en rekke oppdrag med både FN

og NATO. Disse oppdragene har blitt gjennomført i blant annet Tyskland (Tysklandsbrigaden), Korea, Afghanistan, Kosovo, Irak, Libanon, Mali, Sør-Sudan mm. (Leraand, 2023). Blant de seneste bidragene står Hæren på kort beredskap med en styrke i Litauen, og en avdeling i Norge som hurtig reaksjonsstyrke på forkortet beredskap under NATO ledelse.

Militært arbeid involverer i hovedsak trening og øving for å forberede seg selv og enheten på å kjempe i krig. Hæren deltar i en rekke oppdrag, inkludert fredsbevaring, kampoperasjoner og har bistått i humanitært arbeid. Arbeidet krever en unik kombinasjon av ferdigheter og kunnskap.

I både fred og krig er en av hovedkarakteristikkene ved militært arbeid høy beredskap for å håndtere kriser og krig. En krise defineres som «En alvorlig trussel mot de grunnleggende strukturene eller de fundamentale verdiene og normene i et system, som under tidspress og høyt usikre omstendigheter nødvendiggjør kritiske beslutninger». (Rosenthal et al., 2001, s. 6). Militæret er politikernes ytterste virkemiddel mot fremmede staters påvirkning og forvalter voldsmonopolet for staten. I forlengelsen av dette betyr det at militært personell alltid må være forberedt på kort varsel, reagere raskt og effektivt for å håndtere kriser der militære virkemidler er nødvendig.

Et fellestrekk for alle typer operasjoner, som Hæren kan delta, i er høy grad av usikkerhet og stadig endring i situasjoner. En av historiens mest kjente krigsteoretikere skriver i boken *On War*: «War is the realm of uncertainty; three quarters of the factors on which action in war is based are wrapped in a fog of greater or lesser uncertainty» (Clausewitz, 1989). På grunn av denne usikkerheten er stress, og påfølgende håndtering av stress, en viktig komponent i militære operasjoner.

2.2 Røde Kors

Røde Kors-bevegelsen ble startet i 1863 og er i dag en av de største hjelpeorganisasjonene i verden (Braut & Helgheim, 2022). Organisasjonen består av to hoveddeler: Den internasjonale Røde Kors-komiteen (ICRC) og Den internasjonale foreningen for Røde Kors og Røde Halvmåne (IFRC) (IFRC, u.å.).

ICRC er en global, uavhengig og nøytral organisasjon som utfører humanitær bistand til de som er berørt av væpnet konflikt og andre voldsituasjoner. Bistanden kan være langsiktige

operasjoner eller kortvarig bistand i kriser, men er rettet mot å hindre lidelse og yte humanitær nødhjelp (ICRC, u.å.).

IFRC er et globalt nettverk av nasjonale Røde Kors og Røde Halvmåneforeninger, som er ansvarlige for å yte humanitær bistand og tjenester i sine respektive land. IFRC er en paraplyorganisasjon som er til for å støtte og koordinere aktivitetene til sine medlemsnasjoners organisasjoner. IFRC og gir de nasjonale Røde Kors foreningene ressurser, ekspertise og støtte i krisetider (IFRC, u.å.).

2.2.1 Norges Røde kors

Det Norske Røde Kors er en humanitær organisasjon som jobber for å hjelpe og beskytte utsatte grupper og mennesker i nød. Norges Røde Kors er tilknyttet IFRC og følger de samme prinsippene om humanitet, upartiskhet, nøytralitet, uavhengighet, frivillighet, enhet og universalitet. Innenfor Norges grenser tilbyr Norges Røde Kors en rekke tjenester, inkludert katastrofehjelp, førstehjelpskurs, omsorgsarbeid, flyktninghjelp, støtte til tidligere fengslede og ungdom (Braut & Garvik, 2023).

Norges Røde Kors er basert på frivillighet, men ledes av en styreleder (President) som har ansvaret for å fastsette den overordnede retningen og strategien for organisasjonen. Norges Røde Kors ledes også av en generalsekretær, som har ansvaret for å håndtere den daglige driften. I Norge er Røde Kors organisert i tre deler; *Røde Kors Omsorg*, *Røde Kors Ungdom* og *Røde Kors Hjelpekorps* (Røde Kors, u.å.b).

I tillegg til sin virksomhet i Norge, støtter Norges Røde Kors også internasjonal humanitær innsats. Norges Røde Kors er involvert i en rekke prosjekter og programmer, som har som mål å forbedre livet til mennesker rammet av konflikt, naturkatastrofer og andre kriser.

Samlet sett er Norges Røde Kors en stor og respektert organisasjon som er en del viktig del av Norges nasjonale beredskap. De yter upartisk humanitær bistand og er en viktig del av Norsk krisehåndtering.

2.2.2 Beredskap i humanitære organisasjoner

Humanitært arbeid er en spesiell type arbeid som innebærer å gi hjelp og bistå mennesker i nød, spesielt under og etter naturkatastrofer, krig og andre kriser. For å kunne håndtere kriser og bistå mennesker i nød er beredskap og hurtig reaksjon til å støtte i usikre omgivelser en viktig del av arbeidet.

I Regjeringens *Strategi for Norsk Humanitær Politikk* står det: «Det er store forskjeller mellom ulike krisesituasjoner. For å kunne møte de faktiske behovene til befolkningen som er rammet, må den humanitære innsatsen i større grad tilpasses konteksten. Ulike humanitære kriser krever ulik respons.» (Utenriksdepartementet, 2018, s.12). Humanitære organisasjoner må håndtere et svært bredt spekter av scenarier. For å redde liv må dette skje hurtig. Humanitære arbeidere må være i stand til å tilpasse seg ulike situasjoner, operere med høy beredskap i ukjente miljø og samarbeide med mennesker fra ulike bakgrunner.

3 Teori

Dette kapittelet introduserer det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen. Kapittelet deles i to hoveddeler: ledelse og motivasjon. Transformasjonsledelse danner grunnlaget for forståelse av ledelse. Begrepet motivasjon belyses ved hjelp av selvbestemmelsesteori.

3.1 Ledelse

Det er utallige definisjoner av ledelse, men felles for de fleste er involveringen av en prosess der en gruppe mennesker styres, struktureres, og påvirkes (Yukl, 2013). Ledelse defineres på forskjellige måter, men innehar ofte de samme elementene; en prosess der en person med intensjon utøver innflytelse over andre for å veilede, strukturere og legge til rette for aktivitet og relasjoner i grupper eller organisasjoner (Yukl, 2013). Andre elementer Yukl nevner i ledelsesbegreper er evnen til å inspirere og motivere individer til å jobbe mot et felles mål, ta beslutninger og utøve innflytelse på et arbeidsmiljø.

Gjennom historien har både praktisk og teoretisk ledelse utviklet seg i søken om videreutvikling. Ledelseslitteraturen har utviklet seg fra å omhandle lederens effektivitet til å prøve å svare på hvilke karakteristikk som definerer en leder. Ledelse har deretter utviklet seg videre til å også forklare ledelse i et sosialt perspektiv (Yukl, 2013). Denne undersøkelsen vil benytte Burns (1978), Bass (1985), Bass & Riggio (2006) og Yukl (2013) som utgangspunkt for transformasjonsledelsesteori og betrakte dem imot andre forfattere og forskeres utdypning av transformasjonsledelse.

3.1.1 Transformasjonsledelse

På 1980-tallet begynte en dreining i ledelsesforskning mot å forstå det emosjonelle og symbolske i ledelse (Yukl, 2013). Dette utvidet forskningsfeltet til å forstå hvorfor følgere utviser selvoppofrende atferd og er tilbøyelig til å sette organisasjonens mål over sine egne.

For å forstå transformasjonsledelse er det mulig å bruke kontrastteorien; transaksjonsledelse. Burns (1978) viser til skillet mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse hvor transaksjon omhandler en byttehandel-relasjon, mens transformasjonsledelse omhandler følelser og samarbeid. For eksempel i militær kontekst kan en leder med et transaksjonsfokus motivere med lønn, forfremmelse, goder og appellere til egeninteresse. En leder med fokus på transformasjonsledelse vil derimot kunne fokusere på moral og felles verdier.

Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver transformasjonsledelse som en variant av verdibasert ledelse som «innebærer (...) å spille på de følelsene underordnede har» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 446). Transformasjonslederen inspirerer, har en klar visjon og er en god rollemodell. Gjennom dette vil lederen kunne transformere de underordnede til engasjerte medarbeidere som setter organisasjonen eller nasjonen sine interesser over egne (McColl-Kennedy & Anderson in Yukl, 2013, s. 323). I tillegg til dette vises det til korrelasjon mellom høy tillit og transformasjonsledelse (Dirks & Ferrin in Yukl, 2013).

Bass og Riggio er svært anerkjent teoretikere innenfor ledelse og transformasjonsledelse. De konkluderer med at transformasjonsledelse gir bedre effekt og ytelse fra ansatte. Samtidig skriver de også at transformasjonsledelse er universalt generaliserbar på tvers av kulturer (Bass & Riggio, 2006).

Lederen som bruker transformasjonsledelse kan kjennetegnes gjennom disse fire elementene: *idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuelle hensyn og intellektuell stimulering* (Bass, 1985):

Idealisert innflytelse er «Inspirasjon av ansatte til å yte noe ekstra, gjerne ved at ledere fremstår som synlige rollefigurer (...)» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 446). Dette viser lederens evne til å tjene som en rollemodell og inspirere følgere gjennom sine handlinger og verdier. Ved å følge eksempelets makt der lederen fremmer gruppen og viser tillit, vil lederen også oppnå tillit og respekt. Gruppens medlemmer vil med en god rollemodell etterligne og identifisere seg med leders verdier og yte (Bass, 1997; Bass & Riggio, 2006).

Inspirerende motivasjon er når transformasjonsledere opptrer på måter som motiverer og inspirerer dem rundt dem ved å gi mening og utfordre deres følgere (Bass & Riggio, 2006, s. 6). Transformasjonsledere er i stand til å inspirere og motivere sine følgere gjennom sin egen personlige karisma og entusiasme for visjonen og målet. Inspirerende motivasjon, ifølge Piccolo & Colquitt (2006, s. 328), er i hvor stor grad en leder artikulerer en visjon som appellerer til følgerne. En klar visjon gir retning, inspirerer og forener mennesker, og hjelper med å forstå det store bildet. En klar og godt formulert visjon kan fungere som et veikart for å navigere utfordringer som organisasjonen eller teamet treffer og samtidig forsterke følgerenes engasjement for målet.

Individuelle hensyn er når transformasjonelle ledere er spesielt oppmerksom på følgerenes individuelle behov for oppfølging og vekst ved å være mentor og *coach* (Bass & Riggio, 2006, s. 7). Den transformasjonelle leder stimulerer de rundt seg til å delta, utvikle og være kreative bidragsytere i prosesser. Tanken med individualisering er å spre kunnskap og utvikle den enkelte for igjen å høste effektiviteten i organisasjonen. Lederen delegerer ansvar samt arbeidsoppgaver og gir nødvendig oppfølging uten å detaljstyre (Bass & Riggio, 2006).

Intellektuell stimulering er når transformasjonsledere oppfordrer til kreativitet og utfordring av etablerte normer. Ved å delegerer ansvar og oppfordre til eierskap for innovasjon og problemløsning på alle nivå vil organisasjonen bli mer effektiv. «Intellektuell stimulering ved at ledere stadig gir ansatte nye utfordringer som setter deres evner på prøve» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 446). Lederen skal sørge for rom for å prøve og feile, samtidig fordrer dette at lederen ikke straffer enkeltpersoner som mislykkes i kreative forsøk. Bass & Riggio (2006) beskriver viktigheten av at følgere må oppfordres til å løse oppgaver på nye måter og viktigheten av at lederen deretter ikke må kritisere hvis ideene er forskjellig for hva lederen hadde sett for seg. Hvis lederen kritiserer i dette tilfellet vil en kunne få motsatt ønsket effekt og følgeren vil kunne bli passiv og undertrykket.

3.1.2 Kritikk til transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en godt etablert teori i akademien. Samtidig har teorien også høstet kritikk. Kritikken anklager blant annet teorien for å være lite anvendbar og for generell. Agyris (i Jacobsen & Thorsvik, 2013) beskriver at rådet om å inspirere og stimulere som for abstrakt. Han mener rådet ikke gir retning for handling. Kritikken peker på at hver enkelt leder må tilpasse og bryte ned teorien for mye for å passe til egen praksis. En annen måte å si det på er at teorien har så høy grad av generaliserbarhet at det går på bekostning av praktisk applikasjon.

Annen kritikk for ledelsesteorien kan være hvorvidt transformasjonsledelse fokuserer for mye på lederen og tar mindre høyde for allerede etablert kultur og omgivelser. Med et overfokus på lederen kan en si at følgerne fremstilles som ikke-tenkende individer som venter på å bli påvirket inne i et vakuum. Videre finnes det forskning som indikerer at lederen i organisasjoner nettopp har meget stor betydning (Yukl, 2013).

Teorien om transformasjonsledelse kan kritiseres i å ha et ensidig fokus på personlighet og karisma, heller enn prosesser og utførelse. Derimot er det dette som Røvik (2009, s. 146)

beskriver som forskjellen på ledelse og styring. Ledelse handler om å sette retning og påvirke mennesker. Styring som handler om å gjennomføre prosesser og er fokusert på utførelse.

Transformasjonsledelse fremstilles ofte som motpol til transaksjonsledelse. Det kan virke som to motstridende teorier, men virkeligheten er mest sannsynlig mer nyansert enn som så. Jacobsen & Thorsvik (2013) viser at selv om transformasjonsledelse gir positiv effekt i forskjellige typer organisasjoner, kan også transaksjonsledelse være viktig for å oppnå suksess. Vi ser at selv om transformasjonsledelse tilsynelatende er mest effektiv som ledelsesplattform kan transaksjonelle grep forsterke og underbygge effektiviteten i en organisasjon.

3.2 Motivasjon

«What is (...) motivation? It's the energy for action. It's what gets you up in the morning and moves you through the day» (Deci in TEDx, 2012, 0:53).

Dette delkapittelet vil fokusere på de psykologiske og emosjonelle faktorene som driver menneskets atferd, inkludert individuelle behov og følelser.

Å forstå motivasjon og hvordan den fungerer er avgjørende for ledere som ønsker å skape et positivt og produktivt arbeidsmiljø, øke ansattes engasjement og nå sine organisatoriske mål. Dette delkapittelet vil utforske begrepet motivasjon gjennom perspektivet til selvbestemmelsesteori. Teorien gir et rammeverk for å forstå hvorfor mennesker oppfører seg som de gjør. Dette vil gi grunnlaget for å utforske hvordan transformasjonsledelse kan skape et miljø som fremmer motivasjon og engasjement.

3.2.1 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteori, *Self-determination theory* (SDT), er en metateori om motivasjon og personlighet som først ble utviklet av Ryan og Deci på 1980-tallet (Ryan & Deci, 2017).

Selvbestemmelsesteori hjelper med å forstå hvordan mennesker streber etter å føle seg effektive, ha kontroll over livene sine og føle tilknytning til andre. For at disse behovene skal dekkes, må individer ha en følelse av eller tro på medbestemmelse over egne handlinger og livssituasjon (Ryan & Deci, 2017) (Gagné & Deci, 2005).

SDTs teoretiske bestanddeler er vist i tabellen under. I tabellen under er teoriens navn er ikke oversatt grunnet bevaring av meningsinnholdet.

Teori	Beskrivelse
Cognitive Evaluation Theory (CET)	CET beskriver at mennesket har indre motivasjon og omgivelsene vil enten være med å forsterke denne motivasjonen eller dempe den.
Organismic Integration Theory (OIT)	Søker å forklare hvorfor individet velger å gjennomføre tilsynelatende kjedelige oppgaver basert på ytre motivasjon og sosialt regulert atferd.
Causality Orientations Theory (COT)	Teorien beskriver hvordan mennesker tolker omstendighetene forskjellig og hvordan dette former deres oppfatning av kontroll, motivasjon og velvære.
Basic Psychological Needs Theory (BPNT)	Teorien beskriver og utdyper menneskets psykologiske behov og hvordan dette relateres til psykologiske velvære.
Goal Contents Theory (GCT)	Teorien utforsker hvordan indre- og ytre motivasjonsmål påvirker velvære hvor teorien beskriver at indre motivasjon fører til større grad av velvære.
Relationships Motivation Theory (RMT)	Teorien beskriver menneskets behov og avhengighet av sosial tilhørighet i høykvalitetsforhold. Disse typen forhold øker velvære og motivasjon i individer.

Tabell 1: Selvbestemmelsesteori: Metateoriens bestanddeler (Ryan & Deci, 2017)

Når disse teoriene slås sammen til selvbestemmelsesteori sammenfattes det inn i tre ulike behov mennesket har: *autonomi*, *kompetanse* og *sosial tilhørighet*. Videre presenteres disse behovene sammen med begrepene indre og ytre motivasjon.

Autonomi viser til behovet for kontroll over eget liv. Folk har et sterkt ønske om å ta sine egne beslutninger, velge sine egne mål og ha kontroll over veien de tar for å nå disse målene (Ryan & Deci, 2017). For eksempel vil en ansatt som har autonomi til å ta beslutninger om hvordan de skal fullføre arbeidet, sannsynligvis føle seg mer motivert og engasjert enn en ansatt som bare blir fortalt hva de skal gjøre.

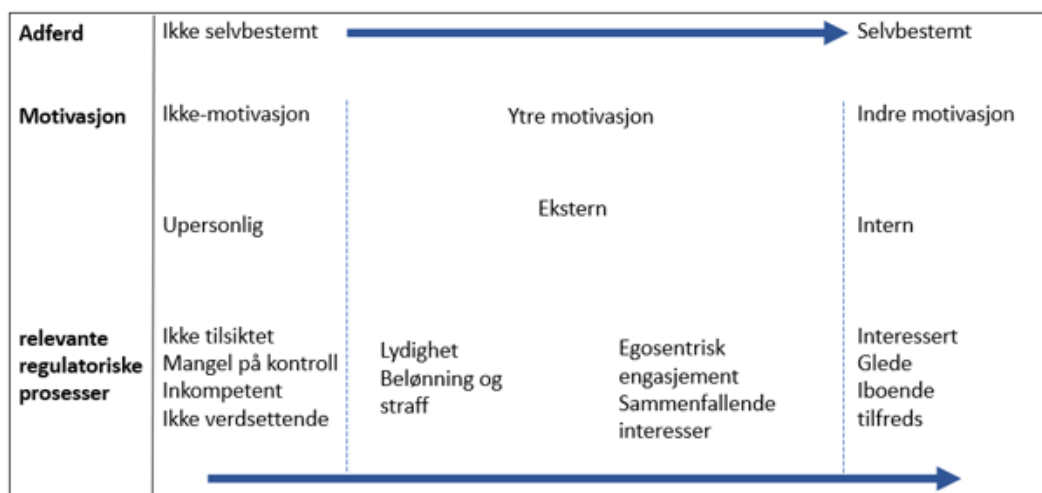
Kompetanse viser til behovet for følelse av mestring og prestasjon. Folk ønsker å føle seg dyktige og effektive, og de ønsker å kunne oppleve suksess i oppgavene de påtar seg (Ryan & Deci, 2017). For eksempel vil en student som får muligheten til å ta på seg utfordrende prosjekter innen studieretningen sin sannsynligvis føle seg mer kompetent og motivert enn en student som bare får enkle, repetitive oppgaver.

Sosial tilhørighet viser til behovet for sosiale forbindelser og en følelse av tilhørighet. Folk ønsker å føle at de er en del av et fellesskap, at de er knyttet til andre, og at relasjonene deres er meningsfulle (Ryan & Deci, 2017). For eksempel vil en ansatt som føler støtte fra sine medarbeidere og leder sannsynligvis føle seg mer motivert og engasjert enn en ansatt som føler seg isolert og uten støtte.

Indre motivasjon kan defineres som atferd som utføres av interesse og hvor den primære belønningen er de spontane følelsene av effekt og nytelse som følger med atferden (Ryan & Deci, 2017, s. 14). Indre motivasjon er en positiv drivkraft og anses som stabil og produktiv. Indre motivasjon oppstår når alle tre behovene er fylt.

Ytre motivasjon kan defineres som atferd som er koblet til eksterne faktorer som belønning, sosial godkjenning, unngåelse av straff eller oppnåelse av et verdsatt resultat (Ryan & Deci, 2017, s. 14). Ytre motivasjon oppstår når kun kompetanse- og sosial tilhørighetsbehovene er oppfylt.

Figuren under viser sammenhengen mellom atferd, motivasjon og relevante regulatoriske prosesser. For eksempel kan vi lese ut av figuren at det blir flere positive assosierte regulatoriske prosesser desto lengre mot selvbestemt adferden er.



Figur 1: Selvbestemmelsesteoriens spekter basert på The Self-Determination Continuum Showing Types of Motivation With Their Regulatory Styles, Loci of Causality (Deci & Ryan, 2020, s.72).

3.3 Sammenstilling av transformasjonsledelse og selvbestemmelsesteori

Transformasjonsledelse og selvbestemmelsesteori (SDT) er begge anerkjente og fremtredende teorier innenfor ledelse og motivasjon. Disse teoriene deler noen fellestrekk som videre skal beskrives i dette delkapittelet.

Det er en sterk relasjon mellom transformasjonsledelse og SDTs tre behov (Kovjanic et al., 2012). For det første kan transformasjonsledelse sees på som et middel til å støtte de grunnleggende psykologiske behovene for kompetanse, autonomi og sosial tilhørighet som er sentrale for SDT. Ved å gi individualisert omtanke, intellektuell stimulering og en overbevisende og inspirerende visjon, hjelper transformasjonsledere sine følgere til å føle seg kompetente i sine evner, ha kontroll over sine egne liv og føle seg tilknyttet andre (Zhang, 2015).

Kovjanic et al. (2012) beskriver sammenhengen mellom transformasjonelle egenskaper og behovene hver for seg: En transformasjonell leder vil anerkjenne, lytte på ideer og se følgerenes innsats. På denne måten vil følgerne føle at deres kompetanse er verdsatt. For å understøtte behovet om autonomi vil en transformasjonsleder gi følgerne mulighet til å gi innspill til beslutninger og påvirke avdelingen eller organisasjonen med sine egne ideer. Sist, men ikke minst, ved å fremme følelsen av tilhørighet og tilknytning i gruppen, støtter transformasjonsledere behovet SDT belyser for sosial tilhørighet.

Både transformasjonsledelse (Bass & Riggio, 2006) og SDT (Ryan & Deci, 2017) understreker viktigheten av indre motivasjon for å oppnå økt effektivitet og ytelse. SDT antyder at individer som føler seg selvbestemt i sine handlinger, er mer sannsynlig å være iverksatte og engasjert i arbeidet sitt. Transformasjonsledere forstår også viktigheten av indre motivasjon, skaper et miljø som fremmer den og nyter effektivitet av det.

Selvbestemmelsesteori kan være nyttig for å forstå transformasjonsledelse på et dypere nivå. Transformasjonsledelsesteori har blitt kritisert for å være generell, men benytter vi selvbestemmelsesteori for å belyse for eksempel elementet *inspirerende motivasjon* kan det hjelpe å utdype forståelsen. Ved å knytte teoriene sammen, slik det har blitt gjort i dette delkapittelet kan vi i større grad forstå nyansene av faktorene som driver motivasjon.

3.4 Oppsummering og antagelser

Oppsummert belyser teoriene i dette kapittelet sammenhengen mellom motivasjon og ledelse. Transformasjonsledelse viser en tilnærming til ledelse hvor lederen fokuserer på verdier og indre motivasjon, noe som igjen gir positiv effekt hos følgere. Som et middel til å oppnå og konkretisere transformasjonsledelse, kan selvbestemmelsesteori gi et innblikk i hvilke behov følgere har i forhold til ledere. Dette konkretiseres ytterligere i den sosiale konteksten og miljøet som ledelse utføres i. Til sammen gir transformasjonsledelse og selvbestemmelsesteori et godt utgangspunkt videre i undersøkelsen. Teoriene har skapt et fundament til å forstå ledelse og motivasjon. Undersøkelsen skal videre benytte dette i utvikling av retningslinjer for metode, intervju og avslutningsvis analyse.

Med utgangspunkt i teorien har jeg foretatt noen antagelser om hvilke funn undersøkelsen vil gi. Gjennom det teoretiske grunnlaget er min primære antagelse at transformasjonsledelsesegenskaper vil ha positiv effekt på motivasjonen til mellomledere, også i beredskapsorganisasjoner. Dette på tross av deres tidvis stressende, krav til prestasjon og uforutsigbare arbeidssituasjon. Lederens evne til å motivere, inspirere og appellere til følgerenes indre motivasjon er trolig en viktig egenskap ledere har å spille på, også i beredskapsmiljø. Tidligere forskning som Arnold et al (2016) i undersøkelsen *Transformational leadership in an extreme context: Examining gender, individual consideration and self-sacrifice* og Sommer et al. (2016) i artikkelen *Keeping positive and building strength: The role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis* har vist transformasjonelle egenskaper som effektive i kriser. Avslutningsvis, antar jeg at egenskapene som verdsettes vil variere mellom de som blir ledet, både fra person til person og i forskjellige kontekster og sosiale settinger. Jeg antar at de personlige preferansene vil variere innenfor både egenskaper og behov, men i sum vil det være enighet om at påvirkningen er positiv.

All informasjon lagt til grunn har jeg dannet tre antagelser:

1. Transformasjonsledelse har positiv effekt på motivasjon og er verdsatt hos både mellomledere i Røde Kors og Hæren.
2. Transformasjonelle egenskaper er verdsatt også i beredskapssituasjoner.
3. Informantenes individuelle preferanser av lederegenskaper vil variere mer enn forskjellene på organisasjonsnivå.

4 Forskningsdesign og metode

Dette kapittelet vil redegjøre for hvilken metode som har blitt benyttet for å samle empiri og analysere dataen i undersøkelsen. Kapittelet gir en presentasjon av undersøkelsesdesign, gjennomføring, analyseprosess, gyldighet, pålitelighet og avslutningsvis forskningsetikk.

4.1 Design

4.1.1 Metodevalg

Temaene i undersøkelsen er sosiale fenomener. Undersøkelsens formål er å utforske fenomenene i dybden. Problemstillingen er eksplorerende og søker grundig forståelse i besvarelsen. Undersøkelsen er et intensivt opplegg med få enheter og behov for dyptgående utforskning. Disse attributtene passer en kvalitativ metode (Jacobsen, 2016).

Ledelse og motivasjon tar utgangspunkt i sosiale interaksjoner, miljø og menneskelige oppfatninger. Synspunktene og perspektivene om hvordan medarbeidere og ledere oppfatter situasjoner og miljø kan variere fra person til person og situasjon til situasjon. Oppgavens formål er å få et innblikk i perspektivet til enkeltindividet. En god datainnsamlingsmetode for dette kunne vært høyt antall informanter med god tid til å svare på spørsmål, men grunnet intensivt opplegg og begrenset tid er jeg nødt til å begrense antallet informanter.

Undersøkelsens metode er derfor *små-N-studie* (Jacobsen, 2016).

Som utgangspunkt for forskningsprosessen har jeg primært forholdt meg til en lineær arbeidsmetode. Som en trakt har jeg arbeidet fra en bred forståelse og brutt ned undersøkelsen steg for steg. Et eksempel på den lineære prosessen var at hele teorikapittelet ble gjennomført før valg av struktur på intervjuguiden og utvelgelse av spørsmålene.

4.1.1.1 Datainnsamlingsmetode

En metodetriangulering vil kunne belyse problemstillingen fra flere vinkler og skape en bredere forståelse for fenomenene (Jacobsen, 2016). Dette ville vært hensiktsmessig, men kunne derimot gått utover kvaliteten i den enkelte metode gitt tidsrammen til undersøkelsen.

Intervju har gode muligheter for å få frem individets perspektiver, erfaringer, og følelser med nyanser. Valget av denne metoden gjør generalisering av funn mindre sannsynlig, men øker sannsynligheten for å forstå og utdype fenomenene. Dette valget passer med undersøkelsens formål.

Som intervjuform er det benyttet semistrukturerte enkeltintervju. Dette valget gav mulighet til å strukturere og sammenligne intervjuene på en metodisk måte samtidig som det ga muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, utdype interessante tema, og bekrefte forståelse underveis. Intervjuformen skapte et dynamisk intervju, men innenfor rammene av teorien. Ulempen med å velge en strengere struktur er at intervjuet mister muligheten til å la informanten velge sin egen retning i tematikken. Fordelen med semistrukturert er imidlertid graden av kontroll på tematikk og forenkling av analysearbeid (Jacobsen, 2015).

4.1.2 Utvalg og utvalgsmetode

Populasjonen i min undersøkelse er offiserer i Hæren og mellomledere i Røde Kors. Å spørre samtlige mellomledere i organisasjonene var for ressurskrevende og derfor måtte jeg foreta et utvalg. «Et siste spørsmål (...) er om vi ønsker å generalisere eller ikke» (Jacobsen, 2015, s. 86). I Små-N-studier er ikke generalisering like viktig som dybden og utforskning av fenomenene (Jacobsen, 2015). Svakheten med den nødvendige detaljgraden og dybden går utover generalisering og overføringsverdien. I en slags ond sirkel er det nettopp dette som gjør undersøkelsen nyttig.

I det absolutte nivået, informantene, er fellesnevneren at alle er mellomledere. Mellomledere har erfaring fra å både bli ledet og å være leder. Dette gjør at deres refleksjoner over ledelse er spesielt verdifulle for undersøkelsen. For å være sikker på at de hadde det ønskede erfaringsnivået ble minimumsalder satt til 25 år med minimum 4 år som leder.

Undersøkelsens enheter kan forklares ved å bryte dem ned på flere nivåer. Det laveste nivået er enkeltpersoner og går opp til organisasjoner eller populasjoner (Jacobsen, 2015). I utvalget av organisasjoner har jeg valgt to organisasjoner; En organisasjon jeg kjenner godt og en jeg ikke kjenner. Det er valgt to organisasjoner i den hensikt å få frem ulike perspektiver fra informantene. Hæren er valgt grunnet interessen for å forstå mer av organisasjonens intrikate deler. Røde Kors er valgt grunnet dens solide renommé, historie og erfaring innenfor humanitær bistand og beredskapsarbeid.

Totalt er det valgt seks informanter fordelt på Hæren og Røde Kors, med tre hver. Antallet er basert på kapasitet til å analysere og gjennomføre intervjuer. Det er ikke gjort noen ytterligere demografisk selektering i utvalg annet enn erfaring og alder som nevnt over.

I utvalget er det gjennomført en kombinasjon av strategisk og tilfeldig utvalg av informantene. Variasjonen i metode for utvalg er grunnet kjennskap og tilgang til de forskjellige organisasjonene.

I Hæren er det gjort en sammensetting av strategisk og tilfeldig utvalg. Grunnen til sammensettingen er at jeg måtte ta hensyn til hvorvidt jeg allerede kjenner informantene, samtidig som jeg har vært svært bevisst på anonymitet i utvelgelsesprosessen. I en organisasjon som Hæren kjenner en ofte hverandre godt og hensyn til anonymitet er prioritert. Jeg har eliminert bort de kandidatene jeg kjenner godt personlig. Etter det innledende utvalget har det blitt gjort et strategisk utvalg av resterende kandidater i avdelingen. Gjenværende kandidater har blitt valgt ut tilfeldig. Kombinasjonen av strategisk og tilfeldig utvalg mener jeg dekket opp for det etiske aspektet, samtidig som det kunne sørge for åpenhet via anonymitet.

I utvalget av Røde Kors informanter benyttet jeg strategisk utvalg og utvelgning ved selvseleksjon. Dette ble gjort ved å ta forbindelse med en kontaktperson i Røde Kors som igjen informerte andre kandidater som oppfylte undersøkelsens kriterier. Disse kandidatene tok etter dette et selvstendig valg å melde seg til å delta.

Etter vurdering fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) og godkjenning fra Hæren ble informanter fra Hæren kontaktet via mail. Informantene var positive til deltagelse og informasjonsskriv og samtykkeskjema ble videresendt. Fra informantene i Røde Kors ble organisasjonssamtykke hentet via en av informantenes kontaktet med kommunikasjonsavdelingen og derifra ble undersøkelsen godkjent. Informantene fikk levert samtykkeskjema før intervjuet, samt muntlig gjennomgang før intervjustart. Alle gav sin godkjenning for gjennomføring av informasjonsinnhenting.

4.1.3 Intervjuguide

Kvantitativ forskning på transformasjonslederens egenskaper benytter ofte det godt etablert standardiserte spørsmålsettet *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Riggio, 2006). Å benytte MLQ som utgangspunkt for utforming av intervjuguide sørget for sikker forankring i teorien. Det har også vært viktig å få frem beredskapsperspektivet i intervjuet. Dette gjorde jeg ved å ha oppfølgingsspørsmål som krevde eksempler og refleksjon i beredskapsperspektivet.

Intervjuguiden (se vedlegg A) ble utformet med utgangspunkt i de transformasjonelle egenskapene som også er gjenkjennbare i MLQ. Dette gjorde dataen enklere å analysere samtidig som det gav mulighet for dybde.

Intervjuguiden er delt inn i fem deler. Den første delen er innledning etterfulgt av transformasjonelle egenskaper og til slutt avslutning. I intervjuguiden kommer SDTs behov frem gjennom spørsmål om *autonomi*, *kompetanse* og *sosial tilhørighet*. Dette er for å få informantene til å reflektere over begrepet motivasjon. Dette har til hensikt å kunne ytterligere nyansere og hjelpe med å kontekstualisere de ulike transformasjonelle egenskapene.

Problemstillingen inneholder en gradering av egenskaper og derfor var jeg bevisst på å ikke la intervjuets struktur favorisere en egenskap over den andre. Innenfor den semistrukturerte intervjuformen har jeg valgt det Jacobsen (2015) beskriver som en sterk struktur i intervjuet. Sterk struktur beskrives som en form der spørsmålene er stilt på en fullstendig måte og ikke tilfeldig rekkefølge. Muligheten til å utforske var et viktig moment, men å komme til avslutningen der selve oppsummeringen og gradering var, ble prioritert i denne undersøkelsen. Avslutningen hadde også et annet viktig poeng; å gi informantene åpning for at de med egne ord kunne ta opp det de følte ikke hadde kommet frem eller som manglet i intervjuet.

4.2 Gjennomføring

Etter utarbeidelse av det teoretiske grunnlaget og intervjuguide ble det gjennomført et pilotintervju. Jeg rekrutterte en bekjent som pilotinformant og gjennomførte et fullt intervju. Gjennomføringen gav en trygghet til gjennomføringene, samtidig som jeg fikk testet opptaket. Det ble gjort små justeringer på enkelte spørsmål og tid.

Fire av intervjuene ble gjennomført fysisk og to digitalt i perioden april-august 2023. I alle tilfeller ble det gjort opptak og tatt notater underveis. Å gjennomføre de digitalt intervju hadde potensielle negative effekter, men grunnet fysisk avstand var det ikke mulig å gjennomføre alle ansikt til ansikt. En interessant observasjon er det ikke opplevdes stor forskjell på de fysiske og digitale intervjuene. I den digitale møteplassen ble det mindre snakk før intervjuet, men informantenes engasjement og tilstedeværelse opplevdes upåvirket. Dette er utfordrende å måle, men kan ha påvirket datainnsamlingen.

I forkant ble det ikke stilt krav til forberedelser eller delt intervjuguide. Dette var grunnet ønske om at informantene skulle kun forholde seg til sin egen tolkning av ledelse basert på deres egne erfaring, ufarget av undersøkelsens valgte teori.

Ved oppmøte introduserte jeg meg og spesielt i intervju med Hæren presiserte jeg at jeg var der som uavhengig forsker og ikke som kollega. Informantene ble påminnet samtykke og informasjonsskjema der jeg nok en gang presiserte deres anonymitet og konfidensialitet i undersøkelsen. Alle informanter samtykket til opptak og det ble også presisert at jeg ville ta notater underveis. Dette ble også akseptert.

Fordelen med et semistrukturert intervju var at jeg hadde muligheten til å interagere med informantene, samtidig som jeg mottok deres svar. Denne fordelen ga uttrykk for å kunne oppleve og tolke energinivå til informantene. Å notere, samtidig som jeg tok opptak, ga en god mulighet for tilstedeværelse og tolke informantens kroppsspråk. Både digitalt og fysisk var det meget interessant å observere engasjementet i delene av intervjuet. Selv om det i slike situasjoner er rom for mistolking kunne jeg få anledning til å registrere det jeg opplevde av engasjement og sammenstille dette med senere analyse.

Jeg opplevde gjennomføringen som en hensiktsmessig fordeling av meg som intervjuleder og informantens tid til å uttrykke seg selv. Jacobsen (2016) beskriver intervjuteknikker som jeg har valgt å følge under intervjuene. Bekreftende ord og anerkjennende kroppsspråk var noe jeg var bevisst gjennom intervjuet og dette tror jeg også skapte en trygghet. I alt opplevde jeg alle informanter som interessert, oppriktig og villig til å dele av seg selv. Forholdet mellom å gi informanten rom til å dele, oppsummere for å forsikre riktig forståelse og kroppsspråk virket hensiktsmessig og jeg opplevde det som en måte å skape en avslappet atmosfære.

4.3 Analyseprosess

Analyseprosessen baserer seg på et deduktivt opplegg med tett knytning til teori. Som utgangspunkt for innholdsanalysen har jeg benyttet den samme strukturen i intervjuguiden til å strukturere funnene. Videre noterte jeg funnene i et analyseskjema der kategoriene kobles til skjemaet, og informantene. Skjema gav muligheten til å bryte ned og sammenligne informantens svar på en strukturert måte med teorien som ramme. Etter at skjemaet ble fylt ut benyttet jeg dataen som representerte både der informantene gav relativt like svar, men også der det fantes forskjellige nyanser eller motsetninger.

Tidligere i undersøkelsen ble problemstillingen brutt ned til forskningsspørsmål og antagelser. I analysen benyttet jeg en omvendt struktur og bygget opp analysen fra forskningsspørsmål, antagelser og til slutt oppsummert gjennom svar på selve problemstillingen. Denne metoden har ført meg tilbake til kjernen; problemstillingen.

4.4 Gyldighet og pålitelighet

«Intern gyldighet går på om resultatet oppfattes som riktig» (Jacobsen, 2015, s. 228). I undersøkelsen vises den i sammenhengen mellom teori, intervjuguide og dataanalyse. Undersøkelsen søker å overføre teorien til intervjuene, gjenspeile det i metoden, for deretter å igjen benytte teoriens fundament til å analysere. Drøftingen kobler informantenes utsagn og påstander til teori som bekrefter eller avkrefter antagelser. Det er på denne måten en forsterkelse og utdyping av allerede eksisterende teori.

Ekstern gyldighet dreier seg om hvorvidt funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre enn de man har undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237). Undersøkelsens eksterne gyldighet ses gjennom utvalget og deres kobling til beredskapsorganisasjoner. Små-N-studier er ikke ment for å ytterligere generalisere, men for å nyansere og belyse fra ulike perspektiv. Ekstern gyldighet har ikke vært fokuset i denne undersøkelsen.

Denne studien har sett på individer fra Røde Kors og Hæren. Deres erfaringer er fortsatt subjektive opplevelser og representerer ikke organisasjonene. Derimot kan det gi indikasjoner på hva som verdsettes i kulturen de kommer fra. Spesielt med et såpass lite utvalg som denne undersøkelsen har, er det viktig å huske at individene snakker på vegne av seg selv. Problemstillingen viser til hvordan organisasjonene forholder seg til fenomenene, men metoden vil på ingen måte kunne være stor nok til å gi et nøyaktig bilde av dette.

Miljøet som undersøkes, er et komplekst miljø. I motsetning til et komplisert miljø har komplekse miljø så mange faktorer som varierer at det er umulig å bryte det ned til mekaniske sannheter (Nason, 2017). Det kan imidlertid fortsatt være mulig å sannsynliggjøre sammenhenger og generalisere funn. Forskningen gjort i denne undersøkelsen kan ene og alene ikke svare til kravene for å sannsynliggjøre sannheter i det komplekse miljøet. På den andre siden baserer undersøkelsen seg på etablerte teorier med mangfoldige undersøkelser og metaanalyser. Å tilføre forskning, samtidig som undersøkelsen bidrar med forskning på et nytt nisje-miljø kan bidra med å stadfeste eller nyansere teorien som allerede står støtt.

Pålitelighet viser til hvorvidt den forskningen som er gjort også vil la seg gjenta med samme resultat igjen (Jacobsen, 2015). Flere biaser og effekter kan og vil påvirke påliteligheten til undersøkelsen. Dette kan gjøre at forskjeller vil kunne forekomme hvis studien gjenskapes og de viktigste elementene diskuteres i neste delkapittel. Med utvalget som er gjort og det teoretiske grunnlaget som ligger til grunn er pålitelighet noe jeg strever etter. For å øke pålitelighet har jeg benyttet en høyere grad av struktur i intervjuet.

4.5 Forskningsetikk

Jeg har valgt undersøkelsen og problemstillingen ut ifra min egen interesse. Dette betyr også at jeg innehar en allerede etablert forståelse for tema og har meninger rundt både organisasjonene som undersøkes og fenomenets relasjon til hverandre. I tillegg til dette har metoden i undersøkelsen etiske utfordringer og biaser som jeg vil utdype her.

4.5.1 Etikk

Intervju gir muligheten til å utforske menneskets dype tanker, følelser og erfaringer. Dette har imidlertid potensielle etiske utfordringer tilknyttet. Dette inkluderer samtykke, konfidensialitet og anonymitet. Mangel på dette kan gi utfordringer for informantene og det er noe jeg som forsker har måttet forholdt meg til. Etter beste evne har jeg fulgt De nasjonale forskningsetiske komiteene for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2023) sine forskningsetiske retningslinjer.

Samtykke er hvorvidt informanten har gitt tillatelse til å delta i undersøkelsen etter de premissene som settes. Samtykke betegnes av NESH (2023) som hjørnesteinen i forskningsetikk. I praksis betyr dette å gi nøyaktig og lett forståelig informasjon slik at informantene gjør et informert valg om å delta. Informantene i denne studien fikk informasjon delt før bekreftelse på deltagelse og før intervjuet gjennom samtykkeskjema og informasjonsskriv. Informantene ble informert om mulighet til kunne trekke seg når som helst fra studien. Som siste verifikasjon av samtykke har informantene også blitt gitt muligheten til å sitatsjekk av undersøkelsen. På organisasjonsnivå har jeg hentet samtykke for forskning fra Hæren og Røde Kors.

Konfidensialitet er en annen etisk betraktning innenfor intervju. Det involverer å beskytte personopplysninger i henhold til god informasjonssikkerhet. Ved å benytte diktafon app utviklet ved UiO kan jeg oppbevare opptakene på en server som ikke er privat og har god personvernbeskyttelse. Denne applikasjonen er både anbefalt av Universitetet i Tromsø og

gjennom egen testing har den fungert godt. Som beskrevet i samtykkeskjema, og gjennomgått muntlig blir opptak og persondata slettet etter endt forskning. Ved å bevare integriteten til informantene samtidig som de føler at anonymiteten er ivaretatt, kan det hjelpe å sørge for ufiltrert data og åpne samtaler.

Informantenes trygghet til å dele kan påvirkes i negativ retning av opptak og notater av intervjuene. Informantene kan, bevisst eller ubevisst, bli påvirket av dette. Opptaket kan gjøre at de føler de burde svare på en sosialt riktig måte. Ved at de også er valgt ut på bakgrunn av tilknytning til deres organisasjon kan fenomenet ytterligere bli forsterket. Metoden jeg benyttet for å prøve å minimere dette er å forsterke både den faktiske og opplevde anonymiteten til informantene.

Anonymiteten til informantene betyr i praksis å sørge for at informantene ikke kan bli identifisert i undersøkelsen. «Anonymisering er en strategi for å beskytte forskningsdeltakernes identitet og integritet» (NESH, 2023, s. 23). Dette ble gjort på forskjellige måter. Den første måten var gjennom å anonymisere data som ble samlet inn og å ikke benytte data i undersøkelsen som kan identifisere informantene. Et annet spor av anonymitet er hvordan jeg gjennomførte utvalg og hvordan jeg hentet tillatelse fra organisasjonene. I Hæren har jeg ikke informert andre enn informantene om deres utvelgelse. Øverste identifiseringsnivå er satt til Hæren. I underavdelingene i Hæren jobber en tett med kollegaer og det vil fort være synlig hvem som har deltatt hvis jeg ikke hadde tatt forhåndsregler. Et høyt identifiseringsnivå har gjort at antallet utvalgs kandidater øker, noe som også øker anonymiteten. I Røde Kors var utvalget basert på støtte fra en kontaktperson. Kontaktpersonene var ikke direkte ansvarlig eller sjef for de andre informantene som er valgt ut. På samme måte som Hæren har Røde Kors et stort antall potensielle kandidater og dette ble ansett som tilstrekkelig grad av anonymitet.

For å beskytte identiteten til informantene ytterligere har jeg gått gjennom all data og sørget for at ingen navn eller personopplysninger kan identifiseres. Fordi jeg undersøker to organisasjoner er det fortsatt interessant for undersøkelsen å skille mellom informantene og derfor har jeg valgt navnene *Hæren 1*, *Hæren 2*, *Røde Kors 1* og *Røde Kors 2 osv.* Dette vil sørge for skille mellom informantene. Det er heller ingen forskningsmessig betydning å identifisere informantene på lavere enhetsnivå. Videre er det kun undertegnede som er kjent

med navn og andre personopplysninger til informantene i den hensikt å kunne være kontaktperson også etter intervjuet. All data vil etter levert undersøkelse slettes.

Temaet til undersøkelsen omhandler informantenes forhold til sine ledere. Dette har potensielle følger hvis det kommer negative aspekter frem og nevnte sjefer identifiserer de undergitte. For å minimere denne risikoen er det spesielt viktig å opprettholde konfidensialitet og anonymitet. Tryggheten jeg skapte gjennom åpenhet og metodisk trygghet for informantene var kritisk og hadde trolig direkte effekt på hvorvidt de delte interessant informasjon.

4.5.2 Forskningsbias

Å undersøke egen bedrift eller organisasjon har både fordeler og ulemper. På den ene siden er det en fordel å kjenne til organisasjonen en undersøger, men på den andre siden kan nettopp denne kjennskapen føre til det Jacobsen (2015) kaller *blinde flekker* også kalt biaser.

Som innsider i egen organisasjon kan jeg oppfattes som en del av et system. Dette er noe som kan hindre informasjonsdeling (Jacobsen, 2015). I mine intervju med Hæren var det viktig å presisere min rolle som forsker og stadfeste konfidensialitet og anonymitet.

Jeg har valgt både tema og undersøkelsesenheter fordi jeg har personlig interesse og nysgjerrighet. Jeg har også antagelser angående fenomenene. Det kan være vanskelig å holde en kritisk avstand til tema samtidig som det er en styrke å forstå det. Bekreftelsestenden er en bias som gjør at vi kan fokusere på data som bekrefter det vi allerede tror på samtidig som vi har en tendens til å selektere vekk informasjon som ikke tror på (Svartdal, 2019). Ved intervjuet av informantene og tolking av data har det vært sentralt at jeg kun har forholdt meg til det som har blitt sagt. Involvering av flere organisasjoner har også mulighet til å bidra med å skape den riktige distansen til dataen.

Personlig data og førstehåndsinformasjon har også ulike biaser tilknyttet. Subjektiviteten av hvordan ulike mennesker tolker situasjoner kan variere veldig. Hukommelsesskjevhet (*Recall-bias*) gjør at informantene kan huske situasjoner og erfaringer som ikke nødvendigvis er helt sanne og gir et unøyaktig bilde av virkeligheten (Berg et. al., 2010). Imidlertid er det undersøkelsens hensikt å nettopp undersøke følelsene og erfaringene til informantene. Dette er svært subjektivt i natur og derfor er det nettopp hvordan de subjektivt tolker fenomenene som er interessant for studien.

Det kan ha vært utfordrende for informantene å være kritisk til egen ledelse eller andre ledere selv om navn anonymiseres. Yrkesstoltheten og lojaliteten til sin egen organisasjon tilsier at en dermed ikke ønsker å stille egen organisasjon i et dårlig lys. På den andre siden har informantene vist kritisk refleksjon over negative effekter ved mangel på transformasjonelle lederegenskaper.

I konteksten av Hæren er det også visse forutsetninger jeg har måtte være bevisst. Militære enheter og ledere er ofte svært lojale og mulig lydige til sine egne sjefers. Samtidig kan en ha en egeninteresse i å fremstå som flinke overfor meg som kollega. Dette kan gi utfordringer i deling av informasjon når jeg ønsker å undersøke lederatferd. På den ene siden er det anonymt og konfidensielt. Dette vil mitigere noe av utfordringen, men samtidig kan dette også ligge såpass dypt i ubevisstheden til den enkelte informant at det uansett er et filter på den dataen informanten deler.

Biasene nevnt over er alle utfordringer som jeg har bevisst eller ubevisst blitt påvirket av. For å redusere biasene er metodetrohet og bevissthet to svært viktige faktorer. En systematisk tilnærming til datainnhenting basert på en rød tråd fra teori til utførelse har hjulpet å unngå biaser i planlegging og utførelse av intervju. Systematikk og åpenhet er noe jeg har prøvd å etterleve gjennom hele forskningsprosessen. Hvorvidt jeg ubevisst har blitt påvirket er derimot fortsatt en mulighet.

5 Empiripresentasjon, analyse og drøfting

I dette kapittelet vil jeg presentere empiri, analyse og diskusjon. Kapittelet struktureres ved å presentere empirien i samme struktur som intervjuguiden, i rammen av teorien. Videre diskuteres forskningsspørsmålene og deretter antagelsene. Når dette er gjort avslutter undersøkelsen med å samle trådene i en overordnet diskusjon om problemstillingen.

Problemstilling:

I hvilken grad kan transformasjonsledelse påvirke motivasjonen hos ansatte i Hæren og Røde Kors?

Forskningsspørsmål:

1. *Hvilke aspekter ved transformasjonelle lederegenskaper verdsetter informantene?*
2. *Hvordan opplever informantene at ledere med transformasjonelle egenskaper påvirker deres motivasjon?*

5.1 Transformasjonsledelse og motivasjon

Alle informantene viste et bevisst forhold til ledelse og motivasjon samtidig som de gjorde gode refleksjoner. Intervjuene med mellomledere fra både Hæren og Røde Kors har gitt flere perspektiv på de transformasjonelle egenskapene.

5.1.1 Idealisert innflytelse

I denne delen av intervjuet ble informantene spurt om å beskrive og utdype lederens evne til å skape motivasjon via eksempelets makt og idealisert væremåte. Videre ble de bedt om å reflektere over erfaringer med lederens tilstedeværelse og dens påvirkning på motivasjon hos ansatte. Disse punktene knyttes til Jacobsen & Thorsvik (2013) beskrivelse av idealisert innflytelse ved at lederen viser seg som eksempelets makt og Bass & Riggio (2006) sin forklaring av transformasjonslederens påvirkning ved hjelp av lederens tilstedeværelse og positiv innflytelse.

For å best knytte teorien til spørsmålene er intervjuguiden også tilknyttet MLQ der standardspørsmål for idealisert innflytelse er: «The leader emphasizes the importance of having a collective sense of mission» og «The leader reassures others that obstacles will be overcome» (Bass & Riggio, 2006, s. 6). I tilfelle informantene trengte ytterligere hjelp til refleksjon, var det oppfølgingsspørsmål som for eksempel «Forskjell på viktigheten av dette i

krise, beredskap og daglig drift?» eller «I den situasjonen, tror du det var utslagsgivende for din motivasjon og hvorfor».

Alle informantene svarte at når lederen var en god rollemodell, gav det ekstra motivasjon. De ansatte virket å justere sine handlinger i tråd med de idealene som lederen prosjekterte.

Informanten Røde Kors 2 bemerket: «Hvis ikke du er en del av teamet og på en måte tar ansvar for beslutningene ved å vise det gjennom aksjonen, så tror jeg ikke du har like lett for å nå fram». Eksempelet kan tyde på at både delaktighet, synlighet og ansvar hos lederen henger sammen med motivasjonen til de ansatte.

Informant Hæren 2 reflekterte over hvordan to forskjellige ledere påvirket motivasjonen gjennom å gi eller ikke gi tillit. Det er et interessant aspekt ved ledelse som informanten deler og spesielt vil jeg trekke frem det at informantene gjør kobling mellom fellesskap, tillit og motivasjon. Bass & Riggio (2006) beskriver denne teoretiske sammenhengen mellom tillit og transformasjonelle egenskaper. Hæren 2 beskriver hvordan dynamikken mellom den ene lederen og teamet direkte påvirket motivasjonen gjennom sin fremtoning og tillitsfulle væremåte. I eksempelet hadde egenskapen til lederen en langsiktig positiv påvirkning på effektiviteten på teamet. Videre eksemplifiserte Hæren 2 med lederen som ikke gav tillit, og detaljstyrte teamet. Lederen oppnådde kortsiktig effekt grunnet en direkte involvering, men på lengre sikt demotiverte det teamet og hindret effektivitet. Hæren 2 konkluderte med at nøkkelen til effektivitet på lang sikt kom ved å vise at man stoler på de undergitte og er en god rollemodell. Dette samsvarer med det teoretiske rammeverket.

Hæren 3 beskriver en lignende situasjon koblet mot autonomi slik den er beskrevet i SDT. To sjefer blir pekt på, der den ene sjefen motiverer gjennom å gi autonomi og oppfordre til selvstendighet, mens den andre sjefen er demotiverende på grunn av detaljstyring eller *micromanagement*. I både Hæren 2 og Hæren 3 sine eksempler er det mulig å knytte utsagnene med SDTs behov for autonomi samtidig som det ses i sammenheng med den transformasjonelle egenskapen idealisert innflytelse.

En ny vinkling på idealisert innflytelse og rollemodell er hvordan Røde Kors 3 reflekterte over ledere som benytter andre i organisasjonen som rollemodeller og dermed oppnå de samme positive effektene. Slik Bass & Riggio (2006) beskriver dette kan dette være innenfor den teoretiske beskrivelsen av egenskapen, men vil være en form for indirekte måte å benytte rollemodeller. Røde Kors 3 beskriver fortsatt at lederen må vise en delaktighet i beslutninger:

«Du må vise at du er en del av beslutningen, enten de er vanskelige eller ikke. Hvis ikke så mister du troverdigheten». Det informantene får frem er viktigheten av at en leder setter gode eksempler via seg selv og andre, men tar ansvar for beslutningene som gjøres. Dette sier Røde Kors 3 er like viktig i beredskapssituasjoner som hjemme.

Hæren 1 nyanserer ytterligere tilstedeværelse og beskriver det som et tveegget sverd. Effekten av å være tilstede kan bli vannet ut hvis tilstedeværelsen er konstant. Vis lederen klarer å balansere effekten av tilstedeværelsen til det ha større effekt på motivasjon hos de ansatte. Dette betyr at motivasjon også skapes ved å ikke være tilstede, men gi rom og distanse samtidig som en klarer å være der når det trengs. Denne effekten er direkte sammenlignbart med måten Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver idealisert innflytelse.

Hæren 1 bringer opp et annet aspekt med idealisert innflytelse. Informanten beskriver lederens påvirkning i et langvarig karrieresperspektiv. Det som pekes på er hvordan ens egen lederrolle formes gjennom å *speile* ulike egenskaper fra forskjellige rollemodeller i løpet av karrieren. De egenskapene som man gjenspeiler hos sine ledere blir dermed med på å forme ens eget lederskap. Gode rollefigurer hjelper derfor å utvikle de fremtidige lederne og blir desto viktigere i et langsiktig perspektiv.

5.1.2 Inspirerende motivasjon

I denne delen av intervjuet ble informantene bedt om å gi eksempler og reflektere over ganger de har opplevd at lederens visjon har inspirert og motivert. Inspirerende motivasjon kom frem gjennom hvordan motivasjonen til den enkelte påvirkes av lederens evne til å sette mål. Å formidle denne appellerende visjonen er tett knyttet opp mot karisma og entusiasme (Deci & Ryan, 2007). MLQ beskriver inspirerende motivasjon som lederens evne til å artikulere en overbevisende visjon om fremtiden (Bass & Riggio, 2006, s.6).

Informantene fra både Hæren og Røde Kors understreket betydningen av at ledere etablerer en engasjerende visjon. Røde Kors 2 nyanserte egenskapens utfordringer ved å beskrive problemene med å ha en overordnet visjon når flere deler av organisasjonen løser ulike oppdrag. Ytterligere peker Røde Kors 2 på sammenhengen mellom fellesskap, visjon og motivasjon. Det trekkes frem at en samlende felles retning gir økt motivasjon, effektivitet og fellesskap.

Hæren 3 kobler visjon mot intensjon og hvordan formidling av intensjon er spesielt motiverende og et viktig grunnlag for ledelse. Videre beskriver Hæren 3: «hvis intensjon er lagt, kan man slippe folk løs». Dette er en illustrasjon på hvordan informanten ser for seg at lederen gir de overordnede målsettinger, som igjen gir de undergitte frihet til å handle. Lederens målsetting beskrives som å gi både rammer og frihet til å handle. Dette kan også beskrives som å gi en intensjon.

Hæren 1 eksemplifiserer inspirerende motivasjon gjennom en tale som ble gjennomført i en utenlandsoperasjon. De ansatte var slitne og *luften hadde gått ut av ballongen*. Det var her lederen samlet alle og holdt en inspirerende *motivasjonstale*. Det ble beskrevet at talen fylte ekstra luft i ballongen, og soldatene følte at de hadde fått en innsprøyting av energi. Metaforen for motivasjon og energi er illustrerende for hvordan det kan føles å få ny motivasjon. Dette eksempelet er et godt eksempel på hvordan lederen med ord og visjon gir motivasjon.

Røde Kors 1 beskriver inspirerende motivasjon på en annen måte enn Hæren 1. Røde Kors 1 beskriver en overordnet målsetting som kommunisert fra høyeste hold i organisasjonen. I Røde Kors sitt eksempel klarte lederen å kommunisere en målsetting om å støtte de mindre kjente krisene i verden. Dette hjalp med å motivere ansatte til å forstå og dermed skape ytterligere motivasjon. Den kommuniserte visjonen klarer å få frem motivasjon gjennom forståelse og prioritering, heller enn karismatisk fremstilling.

Hæren 1 og Røde Kors 1 gir to eksempler på inspirerende motivasjon, men med ulik tilnærming. På den ene siden er det en direkte inspirerende leder som gir en tale som umiddelbart øker motivasjonen. På den andre siden er det en visjon som skaper motivasjon i et mer langsiktig perspektiv. Begge formene for inspirerende motivasjon faller under lederegenskapen, men er to meget forskjellige måter å forstå og anvende teorien. Dette viser hvor stor bredde denne egenskapen har.

5.1.3 Individuelle hensyn

I denne delen av intervjuet ble informantene spurt om hvordan deres motivasjon blir påvirket av lederens evne til å individualisere. Informantene ble spurt om motivasjonen deres ble påvirket av at lederen benyttet tid til mentorering. Bass & Riggio (2006) beskriver individualisering som det å spre kunnskap og utvikle den enkelte for igjen å høste effektiviteten i organisasjonen. Lederen delegerer ansvar samt arbeidsoppgaver og gir

nødvendig oppfølging uten å detaljstyre. Spørsmål fra MLQ under denne kategorien er «The leader spends time teaching and coaching» (Bass & Riggio, 2006, s.7).

Informantene svarte utelukkende at lederens evne til å vise individuelle hensyn motiverer. Informantene understreket viktigheten av å forstå, se og imøtekomme de unike behovene til teammedlemmene. Røde Kors 1 beskriver hvordan Røde Kors består av individer med spredt og ulik kompetanse. Individuelle behov og kompetanse er kritisk for å dekke behovene og kravene til Røde Kors. Det poengteres at de personlige målsettingene som teammedlemmene har må sees i sammenheng med organisasjonens behov og her er det viktig for lederen å legge til rette for individuelle mål samtidig som en må sørge for at kompetanse utvikler seg i organisasjonen. Røde Kors 1 beskriver videre hvordan personlige relasjoner motiverer gjennom det å lytte og respektere sine *counterparts* og visa versa. Dette aspektet kan både kobles mot SDTs behov for sosial tilhørighet og kompetanse samtidig som det samsvarer helt med Bass & Riggio (2006) sin beskrivelse av individuelle hensyn.

Røde Kors 3 understreket i flere sammenhenger viktigheten og betydningen av kompetanse og kurs i måten Røde Kors bygger ansatte. Dette ble spesielt synlig i det individualisering ble koblet mot både mestringsfølelse, selvstendighet og langsiktig motivasjon. Lederens rolle i å motivere de ansatte gjennom kurs og kompetansebygging beskriver Røde Kors 3 som en viktig del av lederrollen. Videre beskrives også erfaringsdelingen mellom leder og følger. Røde Kors 3 nyanserer dette ytterligere ved å snakke om trygghet gjennom kompetanse. Gjennom strukturert kurs og kompetansedeling klarer de å bygge mestringsfølelse og trygghet i egne evner som igjen gav motivasjon og effektivitet i feltet. I denne konteksten er både individuelle hensyn fra transformasjonsledelse og behovet for kompetanse fra SDT synlig.

Hæren 2 har en vinkling på individualisering som trekker frem personers indre motivasjon og den motivasjonen som forsterkes gjennom anerkjennelser. Som sjef og som *følger* beskrives den positive effekten av å se den enkelte og anerkjenne deres arbeid på en positiv måte. Videre snakker informantene om den positive effekten som har kommet av individualisering, individuelle samtaler og følelsen av å bli hørt av sin nærmeste leder.

Hæren 1 beskriver individuelle hensyn som den viktigste lederegenskapen og forklarer det ved at det er lederens rolle som mellomleder å utvikle sine ledere til å bli bedre versjoner av seg selv. Videre beskriver Hæren 1 at alle har individuelle behov og variasjoner av hva som motiverer dem. Hæren 1 beskriver at en leders oppgave er å finne og tilpasse seg de

individuelle behovene for å få mest mulig effekt. Gjennom Hæren 1s forklaring av individualisering kan det treffe flere av de transformasjonelle egenskapene. Å individualisere vil i så måte måtte settes i sammenheng med intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon. Hva som motiverer og inspirerer vil for eksempel kunne variere fra person til person og dermed må egenskapene ses i sammenheng med hverandre.

5.1.4 Intellektuell stimulering

Refleksjoner over intellektuell stimulering kom frem gjennom å utforske informantens påvirkning av motivasjon mot lederens evne til å se flere perspektiver, oppfordre til nyskaping og skape mestringsfølelse. I denne delen av intervjuguiden ble det reflektert over lederens evne til å oppfordre til kreativitet, meningsutveksling og se løsninger fra flere perspektiv. Et spørsmål i MLQ er «The leader gets others to look at problems from many different angles» (Bass & Riggio, 2006, s.7). Informantene oppfordres til å reflektere over hvordan motivasjonen deres påvirkes av lederens overnevnte egenskaper, eller mangel på det.

Informantene i begge organisasjoner la vekt på verdien av intellektuell stimulering for å dyrke en kultur for innovasjon og problemløsning som igjen gav mer motivasjon og effektive team. De beskrev en positiv effekt når ledere oppmuntrer teamet til kritisk tenking og kreativitet. Hæren 3 beskriver hvordan oppfordring til kreativitet og nytenkning påvirker dynamikken i teamet. Deretter beskrives hvordan kreativitet skapes gjennom å forfølge tanker, noe som igjen øker den kollektive prestasjonen til gruppen. Et eksempel på dette ble beskrevet fra Gjerdrumsulykken der Hæren støttet sivilsamfunnet. På kort varsel rykket de ut i en uoversiktlig situasjon. Ukonvensjonelle midler ble brukt for å redde liv og disse kreative løsninger kom blant annet fra de laveste nivåene i organisasjonen. Hæren 3 attribuerte kreativiteten de ansatte viste til troen på egen kompetanse og ideer. Kreativiteten og takhøyden for å ta opp nye ideer var ikke noe som skjedde der og da. Dette mente Hæren 3 kom gjennom langsiktig bygging av mestringsfølelse og at gjennom trening og øving hadde de ansatte bygget takhøyde i avdelingen slik at de var vant til å bli hørt.

Røde Kors 2 beskriver at det å oppfordre til kreativitet er en veldig viktig del av ledelse, men den må styres slik at det ikke blir upraktisk og lite effektivt. Røde Kors 2 utdyper ved å også beskrive de negative effektene ved en form for overstimulering der det blir for mange *løse tråder*. Røde Kors 2 forklarer videre at en leder ikke bare burde oppfordre sine ansatte til å ha mange løse tråder, men må på et tidspunkt følge opp enkelte og prioritere. Dette kan for

eksempel være i krisesituasjoner der oppgavene er for mange til å kunne håndteres av et bistandsteam. Det blir lederens oppgave å samle alle de gode ideene til gruppen og prioritere for å få effekt. Hvis en bruker for mye tid på alle oppgaver og hvordan en kan løse de på vil ingenting bli gjort. Dette aspektet knyttes også til lederens målsetting.

Hæren 2 svarer på hvordan en kan oppfordre til kreativitet og nyskapning med trening, øving og forberedelser. Informanten tar opp hvordan kreativitet skapes gjennom å la de ansatte feile: «Man må skape en forventning om at hvis man tar de kreative løsningene og driter seg ut, så er det en positiv ting». Videre eksemplifiserer og nyanserer Hæren 2 ved å bryte ned arbeidet sitt i 5% krisehåndtering, 45 % trening og øving, og 50 % daglig tjeneste. Hæren 2 beskriver at det må være nyskapning i alle tre situasjoner. Kreativitet kan ikke forventes i de få krisehåndteringstilfellene hvis ikke fundamentet bygges i de andre situasjonene. Informanten sin forklaring på kreativitet og nyskaping kobles direkte til Jacobsen & Thorsvik (2013) og Bass & Riggio (2006) sin forklaring av intellektuell stimulering og beskrivelsen av det å ha rom for å feile.

5.1.5 Foreløpig oppsummering

Innenfor egenskapene *idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuelle hensyn og intellektuell stimulering* har informantene svart nyansert og reflektert. Det har vært individuelle nyanser basert på tolkning av spørsmål og konnotasjoner til begrepene brukt. Dette har vist seg å være nyttig og har gitt varierte funn. Empirien har kunne sies å være relativt like på et overordnet plan, mye i likhet med teoriens overordnede karakter. Variasjonen varierer i hvilken grad de vektlegger de ulike egenskapene, men også hvordan de nyanserer sammenhengen og eksemplifiserer.

Empirien presentert i dette kapitlet representerer helheten i dataen som er samlet inn. Det var tydelig at alle informantene hadde et bevisst forhold til både det å bli ledet og å være leder. Funnene har en overvekt av positive tilknytninger til de transformasjonelle lederegenskapene. Som metodekritikken har beskrevet kommer dette også an på andre faktorer som f.eks. måten intervjuguiden er utformet. Jeg fant ingen store ulikheter på de med erfaring fra Røde Kors og Hæren. Det var imidlertid både større og mindre forskjeller mellom informantene. Dette anses som naturlig å finne basert på deres varierte erfaringer og bakgrunn.

En generell og interessant betraktning som er gjennomgående i alle intervju er at diskusjonene ofte dras inn over til prestasjon og ytelse, noe som er interessant i seg selv. Sammenhengen mellom motivasjon og ytelse er ikke hensikten å utdype i denne undersøkelsen, men de to faktorene er tett knyttet til hverandre. Det ene perspektivet av dette er at informantene ser fenomenene såpass tett knyttet, at det er vanskelig å ikke dra tankeprosessen fra motivasjon direkte til prestasjon. Det andre perspektivet er at motivasjon ses på som et sekundært mål i forhold til prestasjon. Hæren 1 reflekterer over denne nyansen ved et eksempel fra soldatyrket: "Du har lyst til å prestere nettopp fordi han ved siden av deg trenger at du presterer, og du trenger at han presterer. Så skaper det motivasjon og fellesskap (...)". Dette er kanskje en nyanse som i seg selv er viktig i yrker som håndterer kriser, katastrofer og arbeider i krigssoner.

Funnene knyttet til negative effekter ved mangel på transformasjonelle egenskaper er interessante. Informantenes svar tyder på negativ effekt ved fraværet av transformasjonelle egenskaper. Det har ikke vært primærfokuset i undersøkelsen å se de negative konsekvensene ved mangel på transformasjonelle egenskaper, men det er et interessant aspekt. I sammenheng med de utelukkende positive svarene som egenskapene har virker det kontra intuitivt at ledere ikke skal fokusere på å utøve ledelse i tråd med teorien.

Hovedinntrykket av informantenes utsagn er knyttet til påvirkningen som ledelse har på motivasjon. Transformasjonelle lederegenskapene har en definitiv påvirkning på informantenes motivasjon både fra informantenes personlige syn som mottaker av ledelse, og deres antatte påvirkning på deres undergitte. Dette er i tråd med undersøkelsens antagelse som igjen gjenspeiles i teorien og tidligere forskning. I hvor stor grad det er slik, er det jeg skal søke å ta tak i videre i kapitlet.

5.2 Drøfting

5.2.1 Forskningsspørsmål 1

Hvilke aspekter ved transformasjonelle lederegenskaper verdsetter informantene?

Alle aspekter innenfor transformasjonelle lederegenskaper virker å være verdsatt av informantene. Forskjellene i funnene var nyansert i hvilke aspekter ved egenskapene som ble trukket frem og hvilke som ikke ble nevnt. På den ene siden av inspirerende motivasjon trekker for eksempel Hæren 1 frem den inspirerende og karismatiske lederen som motiverer

gjennom taler og ved å skape fellesskap i ord. På den andre siden forteller Røde Kors 1 om visjonen til sjefen som setter lys på skjult kriser og setter en retning til organisasjonen som motiverer til innsats. Begge aspektene er gode eksempler på det Bass & Riggio (2006) beskriver som inspirerende motivasjon, men er helt forskjellige egenskaper som lederen trekker på. Dette spiller igjen på noe av kritikken som teorien får ved at den kan tolkes som for universell og vag. Denne bredden i beskrivelsen av egenskapene kan gjøre teorien utfordrende å benytte i analyse, forskning og utøvelse. Videre er det kanskje dette som nettopp også er styrken til teorien. Å skape motivasjon og prestasjon gjennom inspirasjon og felles målsettinger kan gjøres på mange måter og det er dette den generelle egenskapen gir åpning for.

Egenskapen som handler om inspirerende motivasjon var, noe overraskende, lite fokus på fra informantene. For flere av informantene var det vanskelig å komme med gode konkrete eksempler. At denne egenskapen ikke er verdsatt er vanskelig å konkludere med basert på dette. Dette kan skyldes spørsmålets ordlyd og i retrosperspektiv kan det hende spørsmålene i denne kategorien var for lite vinklet mot den inspirerende delen av egenskapen og heller visjonen og det å skape en felles målsetting. Et tegn på at den fortsatt er verdsatt hos informantene er at de nevner målsettinger og intensjoner i andre sammenhenger. Imidlertid er det fortsatt interessant at inspirerende motivasjon heller ikke ble trukket direkte frem i det avsluttende oppsummerende spørsmålet. Alle informantene valgte enten andre egenskaper eller å forklare sammenhengene mellom egenskapene.

I intervjuet er det gjort et forsøk på å gradere egenskapene til transformasjonsledelse. Ett av de siste spørsmålene i intervjuguiden var å oppsummere kategoriene og deretter be informantene om å gradere eller rangere egenskapene. Dette var et meget interessant spørsmål i intervjuguiden fordi det hjalp med å samle og konkretisere de refleksjonene som informantene hadde gjort. Røde Kors 1 besvarte spørsmålet med at alle er viktige og har sammenheng med hverandre. Videre forklaring var at et komplett fungerende team som er motivert har en leder som innehar alle egenskapene. I tillegg til egenskapene legger Røde Kors 1 til empati og forståelse. Disse tilleggsaspektene kan knytte seg til flere av de transformasjonelle egenskapene. Spesielt trekker jeg frem individuelle hensyn og intellektuell stimulering. Med det teoretiske perspektivet kan vi si at det å forstå individet og ha empatiske evner klarer en leder å fokusere på både individuelle hensyn og oppfordre til intellektuell stimulering. En leder med empatiske og forståelsesfulle egenskaper vil kunne ha større

sannsynlighet for å ta hensyn til den enkelte, bygge medarbeidere og individualisere. Dermed er dette egenskaper som kan henge sammen. Et annet perspektiv er måten det kobles mot SDTs behov for sosial tilhørighet og autonomi.

I spørsmålet om hvilke lederegenskaper som verdsettes mest svarer Røde Kors 2 slik: «En kombinasjon av ulike aspekter som vektlegges i ulike situasjoner og kontekster». Videre beskrives at både situasjoner og kontekster krever forskjellige type egenskaper, men også ulike organisatoriske nivåer vektlegger forskjellige aspekter og egenskaper. I *Håndbok i Krisehåndtering* (Bråten, 2022) beskrives kriseledelse på forskjellige nivåer; ledelse av enkeltpersoner, team, operasjonelt og strategisk kriseledelse. Røde Kors 2 eksemplifiserer nettopp dette ved at evnen til å skape fellesskap er viktigere på det utførende nivået, enn på strategiske. På de nasjonale og høyere nivå kan det være andre sammensettinger av egenskaper som er viktig. Dette er et interessant perspektiv som ytterligere nyanserer den praktiske applikasjonen av teorien. Hvis jeg tar denne tanken litt videre kan en si at når behovene endres så er det også logisk at lederegenskaper burde endres eller tilpasses i takt med behovene.

Teorien slik jeg har presentert den i undersøkelsen tilsier ikke en gradering av hva som er viktigst og hvilken egenskap som er best i en gitt situasjon. Det *Røde Kors 2* peker på kan være et interessant perspektiv forske videre på. Ulike situasjoner og kontekster kan krever ulike applikasjon av egenskapene.

Fra det transformasjonellteoretiske perspektivet kan vi se på situasjonstilpasset ledelse på to måter. En måte er å si at alle situasjoner er forskjellig og krever forskjellig grader av utnyttelse av de transformasjonelle egenskapene. Hvis en klarer å variere elementer av transformasjonelle lederegenskaper i sin lederstil og sin utøvelse av lederskap vil den i sum få mer effekt basert på situasjonen en befinner seg i. Den andre måten å se det på kan være slik: I den transformasjonelle egenskapen *individuelle hensyn* beskrives det at en tilpasser seg den enkeltes behov og lytte til følgerne. Dette kan også være en tilpassing til omgivelsene og kontekst. Hvis vi ser det slik, vil Røde Kors 2 sin beskrivelse om situasjonstilpasset ledelse favne inn under den transformasjonelle egenskapen *individuelle hensyn*.

Nyansene som kommer frem gjennom intervjuene indikerer at egenskapene vektlegges annerledes fra informant til informant. De individuelle forskjellene er interessante i seg selv fordi det kan også forklares gjennom den transformasjonelle egenskapen *individuelle hensyn*.

Informantene har nettopp individuelle preferanser i ledelse, og derfor når en skal lede disse mellomlederne må man også individualisere.

Et annet syn på informantenes forskjellige forklaringer på egenskapene er at det kan forsterke kritikken til transformasjonsledelsesteori; den er for generell. Baksiden av universell generalisering er at teorien kan miste kontakten med praktisk utøvelse. I kontrast til dette er teoriens universelle applikasjon også en av dens største styrker. Dette er noe Bass og Riggio (2006) poengterer i sin bok og eksemplifiserer gjennom mangfoldige forsøk i forskjellige kontekster.

5.2.2 Forskningsspørsmål 2

Hvordan opplever informantene at ledere med transformasjonelle egenskaper påvirker deres motivasjon?

Informantenes svar gir et utelukkende inntrykk av at transformasjonelle lederegenskaper oppleves positivt og svarene nyanseres godt med SDTs behov. Dette kommer til uttrykk både gjennom deres direkte svar på spørsmålene i intervjuet, men også gjennom deres refleksjoner og eksempler på lederes bruk av transformasjonelle lederegenskaper.

Røde Kors 3 beskriver påvirkning og opplevelsen av motivasjon som å få lov til å utføre den jobben du er satt til å gjøre, medfulgt trygghet og støtte hvis man har behov for det. Beskrivelsen nyanseres ytterligere ved å forklare gjensidigheten og den forsterkende effekten trygghet og tillit har i lederskap. Videre beskrives kompetansen som kommer gjennom kurs og gir trygghet som igjen gjør oppgavene løses bedre. Lederen forvalter kurs og kompetanse, kompetansebygging skaper gjensidig tillit som igjen øker effektiviteten og gir motivasjonen. Dette blir en positiv forsterkende sirkel som kan gjenkjennes i teorien. Selvbestemmelsesteori beskriver dette gjennom behovene og det Røde Kors 3 beskriver blir ytterligere nyansert når en ser transformasjonsledelse og SDT i sammenheng. Behovet for kompetanse og utvikling er en viktig del av SDT, samtidig som egenskapen intellektuell stimulering kan påvirke denne motivasjonsfaktoren. Tryggheten og tilliten som Røde Kors 3 beskriver tolkes som å ha tett tilknytning til egenskapene individuelle hensyn og intellektuell stimulering. Trygghet og tillit kan også knyttes til SDTs behov for autonomi og sosial tilhørighet.

Hæren 1 reflekterer over hvordan det å være rollemodell og å skape inspirerende visjon kan være egenskaper som har motivasjonseffekt på kort sikt, mens individualisering og

mentorering skaper langvarig motivasjon. Informanten beskriver motivasjon som flyktig og varierende og derfor må en leder ha en sammensetting av alle egenskaper for å skape motivasjon. Sammenhengen mellom egenskapene og hvordan egenskapene benyttes i forskjellige situasjoner er gjentakende fra alle deltakere.

Videre avslutter Hæren 1 med å beskrive opplevd progresjon som den viktigste kilden til motivasjon. Dette er et viktig element i kompetansebehovet i SDT. Lederens rolle i dette er å sørge for progresjonen og tilrettelegge for kompetansebygging. Dette kjennetegner den transformasjonelle lederegenskapen intellektuell stimulering.

Et interessant aspekt ved intervjuene er at i flere tilfeller blir intervjuet dratt i retningen av prestasjon uten å involvere motivasjon. Det virker som, i flere av tilfellene, at konnotasjonene til informantene er knyttet direkte til prestasjon og ytelse, ikke motivasjon. Denne nyansen er interessant for studiet. Undersøkelsen har forsøkt å koble motivasjon til transformasjonelle egenskaper, men informantene har også koblet motivasjon videre til effekt og prestasjon. Selv om studien ikke fokuserer på prestasjon observerer jeg at det virker naturlig for informantene fordi de forholder seg til effektivitet og prestasjon på en daglig basis.

Det naturlige fokuset på prestasjon og leveranse kan gjøre at motivasjon kanskje ses på en indirekte metode for å nå målet. Sagt på en annen måte kan motivasjon ses på som et middel til å oppnå målet. Hæren 1 sier for eksempel dette: «Jeg tror prestasjonsorienterte bedrifter eller høyprestasjonsorganisasjoner får mer *drive* og motivasjon for å bli bedre fordi det kommer til å ha mye å si den dagen det virkelig trengs». Prestasjonen som skal leveres når teamet må levere er en naturlig motivator for mennesker som skal arbeide i krise og krig. Kompetanse i denne sammenheng og kan kobles mot intellektuell stimulering og behov. Videre kan en si at lederen som klarer å skape mest mulig kompetanse, eller prestasjon, vil motivere mange i organisasjonen. I situasjoner der liv står på spill, er kompetanse kanskje ekstra motiverende.

5.2.3 Antagelser

1. Transformasjonsledelse har positiv effekt på motivasjon og er verdsatt hos både mellomledere i Røde Kors og Hæren

Denne antagelsen har grunnlag i tidligere teori og forskning som peker på transformasjonsledelses universelle generaliserbarhet (Bass & Riggio, 2006).

Det er gode indikasjoner på at transformasjonsledelse oppleves motiverende og er verdsatt hos informantene. Empirien indikerer positive konnotasjoner med alle de transformasjonelle egenskapene.

Et interessant aspekt er hvordan det fremgår og hvilke forskjellige vinklinger de forskjellige informantene har på egenskapene. For eksempel tyder empirien og teorien på at kortsiktig motivasjon kan bli skapt gjennom inspirerende taler på lavt nivå og på den andre siden hvordan større visjoner fra toppledelse gir langsiktig motivasjon. Bass (1996) beskriver hvordan transformasjonelle egenskaper er universell, også på alle organisasjonsnivåer, men vil kunne variere. Bass sin formulering antyder at de transformasjonelle egenskapene vil forventes å være forskjellig gjennom organisasjonens nivå. Dette har Kane, Trueman & Tremble (2000) undersøkt nærmere i en artikkel der de benytter den amerikanske hæren som forskningsobjekt. På samme måte som denne undersøkelsen antyder, har de funnet at egenskapene vil kunne variere ut ifra hvilket organisasjonsnivå som beskrives. Informantene beskriver egenskapene på forskjellige nivå og dette tyder både at egenskapene både finnes på forskjellige organisasjonsnivå, men også at de kommer til uttrykk forskjellig.

Et interessant perspektiv er også hvordan informantene tar opp ledere som viser mangel på egenskapene. Dette kan indikere at selv om teorien viser verdsettelse av egenskapene og det har en positiv effekt på motivasjon, er det andre faktorer som gjør at ikke alle ledere klarer å få det frem i praksis.

2. Informantenes individuelle preferanser av lederegenskaper vil variere mer enn forskjellene på organisasjonsnivå.

Denne antagelsen har grunnlag i transformasjonelle egenskapers universelle generaliserbarhet (Bass & Riggio, 2006). Individuelle forskjeller vil dermed ha mindre å si i forhold til informantenes organisasjonstilknytning. Informantene har varierte individuelle erfaringer og dermed kan det være forskjellige preferanser av egenskaper. Teorien vil imidlertid si at uansett hvilken organisasjon og kultur de kommer fra vil det ikke utgjøre en stor forskjell i forhold til å verdsette og bli motivert av ledere med transformasjonelle egenskaper.

Etter å ha analysert svarene til informantene gjennom analyseskjema er det ingen klare indikatorer på at organisasjonene svarer konsekvent likt internt eller ulikt mellom dem. Det er

ikke tydelig tegn på at informantene fra Hæren svarer annerledes enn informantene fra Røde Kors. Sett i sammenheng med teoriens påståtte universalitet er dette et forventet funn.

Som vist tidligere i kapitlet har det vært nyanser og forskjeller på svar fra informantene. I noen tilfeller vil informanter med bakgrunn i Hæren svare tilsvarende som en fra Røde Kors og i andre tilfeller vil de svare ulikt. Undersøkelsen kan dermed ikke konkludere med at det er tydelige preferanser på organisasjonsnivå.

Med et større datasett enn det undersøkelsen har hatt ville det kunne tenkes at en kunne funnet mer likheter eller ulikheter mellom organisasjonene, men det er ikke noe jeg kan konkludere med.

3. Transformasjonelle egenskaper er verdsatt også i beredskapssituasjoner.

Denne antagelsen har grunnlag i teoriens påståtte universelle generaliserbarhet (Bass & Riggio, 2006) samtidig som tidligere forskning på militære enheter (Craig, 2013) og team i usikre miljøer (Purvanova og Bono, 2009) (Argyris, 2010) har vist at transformasjonelle egenskaper har effekt.

Informantene gir gode indikasjoner på at transformasjonelle lederegenskaper er verdsatt i beredskapsorganisasjoner.

Gjennom det teoretiske grunnlaget var en av mine primære antagelser at transformasjonsledelseegenskaper vil ha positiv effekt på motivasjonen til mellomledere, også i beredskapsorganisasjoner. Dette på tross av deres tidvis stressende og uforutsigbare arbeidssituasjon. Informantene har delt at lederens evne til å motivere, inspirere og appellere til følgerenes indre motivasjon er en opplevd viktig egenskap i beredskapsmiljø. Informantene peker på at det beredskapsorganisasjoner gjør i rolige perioder har høy påvirkning på oppdragsløsning. Grunnarbeidet som gjøres av ledere i rolige perioder spiller en viktig rolle på deres motivasjon og evne til å takle de stressende situasjonene.

I hvilken grad og hvilke egenskaper som verdsettes mest varierer fra informant til informant. Røde Kors 3 mener det er en forskjell på de som jobber i beredskapssituasjoner og ikke, med tanke på det å håndtere usikkerhet, tilpassing av konstant endring i situasjoner, improvisere og at det trengs et litt annet *mindsett*. Hæren 1 sier «Vi har et mål, men vi har det egentlig ikke. Vet ikke hvordan neste krise eller krig ser ut. (...) Et udefinert mål, men vi må allikevel være

best mulig til det som eventuelt dukker opp. Jeg tror dette definerer beredskapsorganisasjoner». Hæren 2 beskriver at måten å forberede seg på usikkerhet og de forskjellige scenarioene de kan møte, er å basere seg på tillit og dyrke initiativ fra bunnen. Fundamentet av lederskapet som bygges hjemme er dermed det som gjør at man kan lykkes i beredskapsscenario.

I diskusjon om mestringsfølelse, kompetanse og troen på egne evner nevner Hæren 3 et konkret eksempel i Gjerdrum der kreativitet kobles inn i stressende situasjoner og de er vant til å få *gehør*. Videre reflekterer Hæren 3 over hvordan de transformasjonelle egenskapene henger sammen i et beredskapsscenario: «de [soldatene] tenkte: her kan jeg bidra. De hadde en selvtillit. Så kommer man på sånne ideer fordi man er vant til å snakke høyt og få *gehør*». Dette eksempelet kobler sammen kreativitet, mestringsfølelse, autonomi og motivasjon og gir direkte effekt på oppdragsløsning og redder liv. Hæren 3 beskriver det som «En høster det man sår tankegang som gjør at lederegenskapene som vi utviser i det daglige høster frukter senere i vanskelige situasjoner». Lederens evne til å skape motiverte, selvtenkende, selvstendige og kreative ansatte virker å ha direkte effekt på resultatet i beredskapsscenario.

Militære og humanitære hjelpeorganisasjoner er to eksempler på beredskapsorganisasjoner som har vist potensial til å dra nytte av økt teoretisk forståelse av transformasjonsledelse og SDT. I militæret må ledere inspirere og motivere soldater til å yte sitt beste, ofte under svært utfordrende og farlige forhold. I humanitært hjelpearbeid må ledere arbeide for å koordinere og motivere team av frivillige og fagfolk til å reagere på katastrofer og nødssituasjoner. Transformasjonsledelse kan brukes til å skape en felles visjon for oppdraget og vil kunne motivere soldater til å jobbe sammen mot et felles mål selv om ytre omgivelser er risikofylt. I beredskapsorganisasjoner kan SDT benyttes til å forstå hvorfor individer motiveres til å jobbe i krevende og risikofylte miljøene. Ved å se på følgerenes behov og hvilke deler av arbeidet tilfredsstiller den enkeltes behov har lederen mulighet til å motivere sine ansatte.

5.2.4 Undersøkelsens implikasjoner

Kritikere av transformasjonsledelse problematiserer teoriens universelle generalisering og hvordan dette gjør det utfordrende å benytte teorien i praksis. Som en teori i motsetning til transaksjonsledelse kan den være nyttig for å søke kontraster og forståelse.

Transformasjonsledelse for seg selv, uten *kontrasteorien*, kan den være svært generell og uten ytterligere kontekstualisering kan den være utfordrende å benytte i praksis. Selv om

samtligte informanter i undersøkelsen avgir positive svar om transformasjonelle egenskaper er det nettopp dette som gjør teorien utfordrende å bruke når en skal forsøke å forklare virkeligheten. Sagt på en billedlig måte er den teoretiske målskiven så stor at det faktisk er vanskelig å bomme.

En universell teori har muligheter til å benyttes på alle organisasjonelle nivåer, i det langsiktige og kortsiktige perspektiv, i alle kulturer og i alle scenario. Variasjonene i svarene jeg har mottatt i denne undersøkelsen, samtidig som at svarene stemmer overens med teorien, gjør at jeg undres over hvorvidt teorien favner for bredt. Det som gjør teorien god er kanskje det som også gjør den mindre nyttig. For at den skal være nyttigere i forskningssammenheng tror jeg en mer større avgrensninger enn det jeg har gjort i denne undersøkelsen er hensiktsmessig.

Selv om den teoretiske kritikken over står, er dette kun små nyanser som utfordrer det teoretiske rammeverket. For den praktiske bruker mener jeg at undersøkelsens viktigste implikasjon er at undersøkelsen tyder på at transformasjonelle egenskaper gir motivasjon hos ansatte. Andre større undersøkelser som for eksempel Sommer et al. (2016) og Arnold et al. (2016) viser også at lederens transformasjonelle egenskaper har positiv effekt. I sammenheng med den tidligere forskning på transformasjonsledelse og denne undersøkelsen kan jeg med relativ sikkerhet anbefale ledere å benytte de transformasjonelle egenskapene i beredskapsorganisasjoner. Jeg vil i denne sammenheng legge til at en også i den praktiske applikasjon av transformasjonsledelse sannsynlig vil måtte tilpasse egenskapene til sin egen kontekst.

5.2.5 Problemstilling

I hvilken grad kan transformasjonsledelse påvirke motivasjonen hos ansatte i Hæren og Røde Kors?

Informantene beskriver situasjoner i deres respektive beredskapsorganisasjoner der innsatsen er høy og marginen for feil er lav. Tidvis er det usikkert beslutningsgrunnlag og tempoet er krevende. Ledere i beredskapsorganisasjoner beskrives som å måtte være i stand til å hurtig tilpasse seg endrede omstendigheter, ta raske beslutninger, motivere dem under sin ledelse til å yte sitt beste under fysisk og mentalt krevende forhold. I disse situasjonen kan det være naturlig å tenke at direkte, kald og transaksjonell ledelse er effektivt. Undersøkelsen tyder på noe annet.

Totalt sett peker undersøkelsen på at transformasjonelle lederegenskaper påvirker motivasjonen hos ansatte i Hæren og Røde Kors på en positiv måte. Ser vi nærmere på empirien kommer imidlertid de individuelle forskjellene frem. Disse nyansene antyder større dybde til teorien og i denne dybden er det mulig å se flere interessante aspekter.

Nyansene jeg har observert antyder at ledelse og teamdynamikk er mer kompleks enn en teori helt klarer å beskrive. Både transformasjonsledelse og selvbestemmelsesteori er godt etablerte teorier og teoriene virker, også i dette tilfelle, å være forankret i virkeligheten. Videre er det et viktig poeng å vise at kompleksiteten av virkeligheten gjør generalisering utfordrende. Det skal på ingen måte være en grunn til å ikke generalisere, fordi teoriens oppgave er å forenkle denne komplekse verden vi lever i, men allikevel gir undersøkelsen et perspektiv og en viktig påminnelse på kompleksiteten i ledelse.

Beredskapsorganisasjoner er spesielle fordi de som arbeider der kan på kort varsel måtte reise til områder der det er høy risiko for tap av liv og stor usikkerhet. Nyansene som undersøkelsen har søkt å finne, har vist blant annet organisasjonenes nødvendige fokus på effekt, kompetanse og prestasjon. Et ytterligere interessant aspekt er hvordan kortsiktig motivasjon kan være nyttig i mange situasjoner, men må nyanseres med langsiktig utvikling av individ og fellesskap. Søken etter effektivitet og prestasjon kan på så måte ha ført beredskapsorganisasjonen til å dyrke ledere med transformasjonelle egenskaper nettopp fordi de gir resultater.

Informantene har reflektert og utdypet graden av påvirkning. Informantene har gitt varierende perspektiv, men utvalgsstørrelsen har gjort det utfordrende å konkludere med et entydig svar. Det undersøkelsen antyder er imidlertid at graden av påvirkning transformasjonsledelse har på motivasjon avhenger av en rekke faktorer. Kontekstvariasjonen i informantenes beskrivelser antyder både hvor fleksibel teorien er, men på den andre siden viser det også utfordringen med å benytte den i praksis eller som et analyseverktøy. Når teoriens bruksområde spenner over et vidt spekter av organisasjonsnivå, kontekster og tidsfaktorer er det utfordrende konkretisere. MLQ spørreundersøkelsen har blitt benyttet for å måle egenskapene i transformasjonsledelse, men jeg er usikker på hvorvidt dette kvantitative spørreskjema også klarer å favne over kompleksiteten i begrepene som benyttes.

Et interessant perspektiv som undersøkelsen har funnet er hvordan informantene beskriver sammenhengen mellom egenskapene. Hvis vi ser egenskapene som individuelle egenskaper,

slik intervjuene og undersøkelsen er strukturert, kommer det ikke tydelig frem synergieffekten som egenskapene har på hverandre. Fra informantenes perspektiv virker som de lederne som klarer å kombinere de ulike egenskapene på en måte som treffer følgerne, motiverer best. Dermed kan man si at det ikke nødvendigvis er en av egenskapene som er viktigst for ansattes motivasjon, men heller hvordan lederen kombinerer egenskapene og benytter de i ulike situasjoner.

6 Konklusjon

Undersøkelsen benytter en kvalitativ tilnærming og deduktiv metode, med seks semistrukturerte intervjuer av tre mellomledere for å besvare problemstillingen: *I hvilken grad kan transformasjonsledelse påvirke motivasjonen hos ansatte i Hæren og Røde Kors?*

Undersøkelsen konkluderer med at informantenes motivasjon har i stor grad blitt positivt påvirket av ledernes transformasjonelle egenskaper. Imidlertid har undersøkelsen også belyst et interessant aspekt der svaret også kan være mer sammensatt enn som så.

Undersøkelsen funn tyder på at innenfor ledelse, kanskje ekstra godt synlig i beredskapsscenario, påvirker lederegenskaper hverandre. Lederens evne til å tilpasse egenskapene til forskjellige kontekster virker å være en stor del av det som skaper motiverte ansatte. Undersøkelsen indikerer at transformasjonelle egenskaper motiverer gjennom både direkte påvirkning og langsiktig utvikling av medarbeidere. Undersøkelsen antyder at de transformasjonelle lederegenskapene har en potensiell effekt i beredskapsorganisasjoner fordi lederegenskapene både inspirerer og motiverer i akutte situasjoner, men også bygge opp ansatte til å håndtere fremtidige vanskelige hendelser.

Undersøkelsen har pekt på at leder vil måtte benytte alle deler av de transformasjonelle lederegenskapene. En leder skal kunne holde inspirerende taler og samtidig også ha skapt en visjon som gir langsiktig motivasjon mot et felles mål. En leder skal kunne la følgerne ha autonomi og samtidig skape et felleskap med meningsfulle relasjoner. En leder som gir kompetanse, og individualiserer motiverer de ansatte. En leder motiverer gjennom å tilrettelegge for kompetanseøkning, kurs og samtidig krever felles innsats og leder ved eksempel. Alle disse gjøremålene skal en leder gjøre for å skape motivasjon. Dette er i samsvar med transformasjonsledelsesteori. Det kreves mye av en leder, men undersøkelsen antyder at dette gir motiverte undergitte.

De teoretiske implikasjonene av undersøkelsen er hvordan den samsvarer med tidligere forskning og nyansert ytterligere de allerede etablerte transformasjonelle egenskapene. Den kvalitative metoden har gitt mulighet til å belyse egenskapene i beredskapskontekst. Dette er et perspektiv som har vist seg å bidra med forståelse for praksisens kompleksitet sett i lys av teorien. Den flytende overganger og sammenheng mellom lederegenskapene har kommet til

syne gjennom informantens egne erfaringer. Dette kan være et bidrag til å forstå sammenhengen mellom teori og praksis.

De praktiske implikasjonene av undersøkelsen kommer til syne gjennom bekreftelsen på at de transformasjonelle egenskapene påvirker motivasjonen hos ansatte, også i beredskapsorganisasjoner. Egenskapene er nyansert, eksemplifisert og analysert i undersøkelsen og konklusjonen indikerer tydelig en positiv effekt. Jeg håper undersøkelsen kan bidra til økt forståelse for både ledere og ansatte i og utenfor beredskapsorganisasjoner.

6.1 Anbefaling til videre forskning

En del perspektiver er fortsatt ubesvart etter undersøkelsen har konkludert. Det ville for eksempel vært interessant å undersøke sammenhengene mellom de transformasjonelle egenskapene i forskjellige kontekster, organisasjonsnivå og i større dybde.

Som nevnt i oppgaven kobler informantene ofte prestasjon til motivasjon. Dette er et perspektiv som ville vært interessant å kunne utforskes nærmere.

I praktisk utførelse av ledelse har det kommet frem at ikke alle ledere klarer å benytte egenskapen til effekt. Dette indikerer et interessant skille mellom praksis og teori som kan være interessant å se nærmere på i videre forskning.

Avslutningsvis er det synliggjort behovet for en større datamengde og hvordan økt datamengde vil kunne synliggjort sammenhenger denne studien ikke har klarer å vise. Videre forskning anbefales å søke spredning både på organisasjonsnivå og absolutt nivå.

Referanseliste

- Abid, I. K. (2019). *Motivasjon som et sentralt element i transformasjonsledelse*.
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/15696/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Argyris, C. (2010). *Organizational Traps*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199586165.001.0001>
- Arnold, K.A., Loughlin, C. and Walsh, M.M. (2016). Transformational leadership in an extreme context: Examining gender, individual consideration and self-sacrifice. *Leadership & Organization Development Journal*. 37 (6), s. 774-788. <https://doi-org.mime.uit.no/10.1108/LODJ-10-2014-0202>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Berg, R. C., Odgaard-Jensen, J., Reinart, L. M. & Smedslund, G. (2010). Kunnskapssenterets ordliste. *Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten*.
https://web.archive.org/web/20160805180253/http://www.kunnskapssenteret.no/verktoy/_attachment/190926?_ts=149616ccb87
- Borch, O. J., & Andreassen, N. (2020). *Beredskapsorganisasjon og kriseledelse* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- Braut, G. S., & Helgheim, E. P. B. (2022). Røde Kors. I *Store norsk leksikon*.
https://snl.no/R%C3%B8de_Kors
- Braut, G. S., & Garvik, O. (2023). Norges Røde Kors. I *Store norske leksikon*.
https://snl.no/Norges_R%C3%B8de_Kors
- Bråten, O. A. (2022). *Håndbok i krisehåndtering* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Clausewitz, C. V. (1989). *On War: Edited and translated by Michael Howard and Peter Paret* (M. Howard & P. Paret, Eds.).
<http://slantchev.ucsd.edu/courses/ps143a/readings/Clausewitz%20-%20On%20War,%20Books%201%20and%208.pdf>
- Craig, P. (2013). *The relationship between leadership and employee job satisfaction in a military community—ProQuest*. <https://www.proquest.com/docview/1346223711?pq-origsite=primo>
- Deci, E. L. (2012, August 14). *Promoting Motivation, Health, and Excellence: Ed Deci at TEDxFlourCity*. TEDx Talks. <https://www.youtube.com/watch?v=VGrcets0E6I>

- Forsvarsdepartementet. (2015, April 24). *Prop. 111 LS (2014-2015)* [Proposisjon].
Regjeringen.no; regjeringen.no. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/>
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed). Prentice-Hall.
- Hæren. (2019). *Instruks for ansvar- og oppgavefordeling i command-team fra tropp til bataljon i Hæren*.
- ICRC. (u.å). *Who are we*. The International Red Cross and Red Crescent Movement. <https://www.icrc.org/en/who-we-are/movement>
- IFRC. (u.å). *Who are we*. The International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. <https://www.ifrc.org/who-we-are/about-ifrc>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jørgensen, M. S. (2020). Motivasjon og ledelse Medarbeideres opplevelse av motiverende lederatferd. *VID vitenskapelige høyskole*. <https://vid.brage.unit.no/vid-xmlui/handle/11250/2672792>
- Kane T. D. & Trueman R. Tremble Jr, T. R. (2000). Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army, *Military Psychology*, 12:2, 137-160.
https://www.researchgate.net/publication/247503385_Transformational_Leadership_Effects_at_Different_Levels_of_the_Army
- Kaufmann, A., & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5th ed.). Fagbokforlaget.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031–1052. <https://doi.org/10.1002/job.1771>
- Leraand, D. (2023). Norges deltakelse i internasjonale operasjoner. In *Store norske leksikon*. http://snl.no/Norges_deltakelse_i_internasjonale_operasjoner
- Nason, R. (2017). *It's Not Complicated: The Art and Science of Complexity in Business*. University of Toronto Press.
- NESH. (2023). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora* (5. utg.). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH).

- NOU 2023: 14. (2023). *Forsvarskommisjonen av 2021: Forsvar for fred og frihet*. Forsvarsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-14/id2974821/>
- Nybakken, S. C. (2021). Troverdige beredskap forebygger krig. *Forsvaret.no*. <https://www.forsvaret.no/heimevernet/aktuelt/-troverdige-beredskap-forebygger-krig>
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. K. (Eds.). (2001). *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*. Charles C Thomas.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness* (Paperback edition). The Guilford Press.
- Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (2. Utg.). Universitetsforlaget.
- Røde Kors. (u.å.a). Beredskap. *rodekors.no*. Hentet 30. september 2023. <https://www.rodekors.no/vart-arbeid/beredskap/>
- Røde Kors. (u.å.b). Slik er vi organisert. *rodekors.no*. Hentet 19. november 2023. <https://www.rodekors.no/om/organisering/>
- Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250–260. <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>
- Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016). Keeping positive and building Strength the role of affect and team leadership in developing resilience during an organizational crisis. *Group & Organization Management*, 41(2), 172-202. <https://doi.org/10.1177/1059601115578027>
- Svardal, F. (2019) Bekreftelsesbias. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/bekreftelsestendens>

- Utenriksdepartementet. (2018). *Strategi for norsk humanitær politikk*.
https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/ud/dokumenter/hum/hum_strategi.pdf
- Wefring, R. (2022). *Transformasjonsledelse i ulike operative organisasjoner: Motivasjon, ekstra ytelse og sikring av gode resultater*. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/3022399>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Pearson.

Vedlegg A: Intervjuguide

Intervju vil starte med introduksjon av undertegnede, tema og metode for undersøkelsen. Deretter vil jeg beskrive hvordan jeg skal behandle informasjonen, gjennomføre opptak og at det fortsatt vil være anonymisert. Oppfordre til bruk av eksempler og egne erfaringer.

Innledning og overordnede spørsmål (5min)

Kan du fortelle meg om en gang du følte deg spesielt motivert på jobb?

- Hvordan, hvis noe, bidro lederen eller lederen til den følelsen?

Kategori 1: Idealisert innflytelse (10 min)

Kan du beskrive en gang din leder har klart å skape kollektiv tankegang og fellesskap gjennom å gå frem som en rollefigur?

- Forskjell på viktigheten av dette krise/beredskap og daglig drift?
- I den situasjonen, tror du det var utslagsgivende for din motivasjon og hvorfor?

Som leder, hvor mye tror du din tilstedeværelse påvirker dine undergittes motivasjon?

Tror du at dine undergitte kunne vært like motivert for jobben uten din tilstedeværelse?

Kategori 2: Inspirerende motivasjon (10 min)

Kan du beskrive en gang en leder har klart å skape en visjon eller beskrevet et overordnet mål som har gjort at du ble inspirert og motivert?

- Vil du si at motivasjonen påvirket prestasjonen din?

Tror du at du selv kunne vært like motivert for denne oppgaven uten visjonen?

- Hva med i en krisesituasjon med tidspress i usikre omgivelser?

Hva med visjonen tror du gjorde at de klarte å yte det lille ekstra?

Hvorvidt påvirker din motivasjon av følelsen av fellesskap og meningsfulle relasjoner?

Hvilken rolle har lederen i dette? / Hvorfor er dette viktig i arbeidet ditt?

Se for deg det motsatte. Du er umotivert- Hvorvidt har sosial tilhørighet hatt en innvirkning på dette. Hvordan føler du din leder taklet dette?

Kategori 3: individuelle hensyn (10 min)

Hva tror du det gjør med din motivasjon at en leder setter av tid til den enkelte/individualiserer?

- I et tidskritisk scenario, tror du det fortsatt er viktig å se den enkeltes behov?

I ditt daglige arbeid; hvor viktig er det at du som individ føler deg sett av din nærmeste sjef?

Tror du det øker din motivasjon hvis sjefen din benytter tid til å mentore/veilede deg?

Tror du autonomi hos deg og dine ansatte i arbeid gir motivasjon i arbeidet ditt, hvorfor?

Kategori 4: Intellektuell stimulering (10 min)

I et skarpt beredskapsscenario der en har dårlig tid, tror du en sjefs evne til å se flere perspektiv og oppfordre andre til å gjøre det samme er viktig, hvorfor?

Hva er det viktigste en leder gjør for å oppfordre til nyskaping?

Hvor viktig tror du oppbygging av mestringfølelse er i en beredskapsorganisasjon og hvilken rolle tror du lederen har i dette?

Kan du tenke deg et eksempel på når du har følt at det var lite takhøyde for å ta opp noe?

- Hva gjorde/eller gjorde ikke lederen for at det ble slik og hva gjorde det med motivasjonen din?

Avslutning (15-20 min)

Kan du fortelle om en gang du følte deg spesielt lite motivert når du har vært ute på oppdrag?

Hva kunne en leder ha gjort for å skape motivasjon hos deg i denne situasjonen?

Av alle de forskjellige måtene å hente motivasjon fra som vi har snakket om; rollemodell, skape visjon, individualisering eller intellektuell stimulering.

- Hvilken egenskap vil du si du verdsetter mest og hvorfor?

Hva er de viktigste egenskapene til en leder i din organisasjon til å skape motivasjon?

- Er det eventuelt andre faktorer som spiller inn?

Tror du dette er annerledes i organisasjoner som ikke arbeider i en beredskapssetting? (evt. hvorfor?)

Hvordan tror du forholdet mellom motivasjon som en byttehandler av goder (eksempelvis lønn, pendlergoder, boforhold) er i forhold til motivasjon gjennom inspirasjon og relasjonell ledelse?

Avslutningsvis, er det noe mer du føler du kan si som vil hjelpe meg i å dykke dypere inn i sammenhengen mellom ledelse og motivasjon?

Vedlegg B: Vurdering av behandling av personopplysninger

2/11/23, 9:52 AM

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Transformasjonsledelse i beredskapsorganisasjoner](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 505816	Vurderingstype Automatisk	Dato 04.02.2023
----------------------------------	-------------------------------------	---------------------------

Prosjekttittel
Transformasjonsledelse i beredskapsorganisasjoner

Behandlingsansvarlig institusjon
UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig
Tor Christian Dahl-Eriksen

Student
Thor Story

Prosjektperiode
01.01.2023 - 01.12.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.12.2023.

