



Nærvær etter en traumatisk hendelse

- Beretninger om debrief og ledelse i Forsvaret og Politiet

Ingrid Marie Auke

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet

Veiledere: Benedicte Kivle og Stephen Sirris

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 26965

9. mai 2018

*Å være TYDELIG er blitt et mantra for ledere og hjelpearbeidere.*

*Noen mener at man da må være streng, sterk og korrigerende.*

*Ingenting er mer tydelig enn å være et lys i mørket.*

- Eva Dønnestad, RVTS Sør

(Regionalt ressurscenter om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging.)

## **Sammendrag**

Bruker ledere i Forsvaret og Politiet debrief som oppfølgingsverktøy? Hva hemmer og fremmer en vellykket debrief ifølge lederne? Hvordan oppleves det å være leder i en jobb som innebærer høy risiko for seg selv og sine medarbeidere? Hva er krevende med en slik lederrolle, og hva motiverer lederne til å stå i den? Hvordan praktiserer lederne anerkjennelse i lederskapet etter en traumatisk hendelse? Hvilke verdier preger lederne? Det er spørsmålet som ble stilt i denne undersøkelsen. Formålet har vært å sette fokuset på en del av lederskapet som forskningen har fokusert lite på. Den vil kunne gi økt forståelse for hvordan lederen er sentral i ivaretagelse etter traumatiske hendelser på jobb, og hvordan anerkjennelse, verdier og personalomsorg kan redusere risikoen for traumerelaterte stressreaksjoner.

Metoden som er benyttet er kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming, der det er gjennomført syv åpne intervjuer med operative ledere i Forsvaret og Politiet.

Undersøkelsen viser at lederne bruker debrief som oppfølgingsverktøy aktivt, og at de har en rekke faktorer som de praktiserer for at debrief skal være vellykket og kunne redusere risikoen for traumatisk stress. De ser på debrief som en arena for å skape en felles fortelling, ha åpenhet om mulige reaksjoner, bekrefte at det var krevende, og å kartlegge hvem som trenger videre oppfølging. Lederne opplever at jobben til tider er krevende, men motiveres av å kunne gjøre en forskjell. Kameratskapet er også en stor motivasjonsfaktor.

Lederne ga uttrykk for å være svært verdibevisste, og har verdier som åpenhet, profesjonalitet, anerkjennelse, tillit, moralsk ansvar og kameratskap.

De viser anerkjennelse i ledelse ved å blant annet ha fokus på gjensidighet i relasjonen, bekrefte opplevelser, og å gi grundige tilbakemeldinger.

Studiens begrensninger og forslag til videre forskning og anvendelse er presentert.

# FORORD

Tre år som masterstudent ved VID Høgskole er nå over, og jeg ser tilbake på tre år med mye læring, stress og moro. Jeg har også i løpet av disse årene rukket å bli mamma til Olav, og har utsatt barnehagestart for å få kvalitetstid hjemme med han samtidig som jeg var fulltidsstudent. Det har føltes som både tidenes beste og verste idé alt etter dagsform, søvnmengde og studiebelastning, men vi har storkost oss og masteroppgaven rakk å bli ferdig i tide! Fineste Olav, du motiverer og gleder mamma hver eneste dag.

Jeg vil rette en takk til veilederne mine for gode tilbakemeldinger underveis. Deres nøyaktighet og faglige dyktighet har spilt en uvurderlig rolle for resultatet. Jeg vil også takke veiledningsgruppa mi. Samlingene har vært et høydepunkt i skriveprosessen, og deres konstruktive respons og heiarop underveis har betydd enormt mye.

En spesiell takk går til de syv lederne fra Forsvaret og Politiet som stilte opp til studiene mine. Takk for at dere lot meg få et innblikk i deres arbeidshverdag som ledere i høyrisikoyrker. Det ble syv gode samtaler jeg lærte mye av og som gjorde noe med meg som menneske. Jeg vil også takke andre ansatte i Forsvaret og Politiet som velvillige har svart meg på spørsmål, invitert meg på kontoret og motivert meg med tilbakemeldinger på prosjektet mitt. Det har vært tydelig for meg at dette er et felt der det ikke er tilstrekkelige rutiner, og at det finnes mange med et personlig engasjement og som har et sterkt ønske om å forbedre dette og har jobbet for det i flere år.

Mamma, pappa, Maren, John Peter, Audun og Bethina. Takk for all barnevakt, studiehjelp og korrekturlesing underveis, logistikken hadde aldri gått rundt hadde det ikke vært for dere. Takk til Ida for motiverende ord, korrektur og timer på biblioteket i innspurten. Takk til Frøydis for grundig korrektur.

Til slutt, takk til min tålmodige ektemann André som har stått ved min side hele tiden, med idémyldring, middager, fleksibilitet så jeg kunne møte opp der jeg trengte å møte opp, og med gode ord og klemmer.

Det føles godt, vemodig, fantastisk og trist på en gang å skulle levere inn mitt ferdige produkt. Å forske på noe jeg brenner for har vært særdeles meningsfullt og givende, og jeg kommer til å savne det.

*Ingrid Marie Auke*

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	1
<b>1.1 Formål og problemstilling</b> .....	2
<b>1.2 Prosessen frem til problemstilling:</b> .....	2
<b>1.3 Forskningsspørsmål:</b> .....	3
<b>1.4 Forskerens forforståelse</b> .....	4
<b>1.5 Avgrensning</b> .....	5
<b>1.6 Oppgavens struktur</b> .....	5
<b>1.7 Oppsummering</b> .....	6
<b>2.0 Kontekst</b> .....	7
<b>2.1 Traumatiske hendelser i Forsvaret og Politiet</b> .....	7
<b>2.2 Traumatisk stress og sekundærtraumatisering</b> .....	8
<b>2.3 Psykologisk debrief</b> .....	9
<b>2.4 Oppfølging og debrief i Forsvaret og Politiet</b> .....	9
<b>2.4.1 Oppfølging i Forsvaret</b> .....	9
<b>2.4.2 Oppfølging i Politiet</b> .....	10
<b>2.5 Forskningsstatus</b> .....	12
<b>2.5.1 Ledelse i traumatiske hendelser</b> .....	12
<b>2.5.2 Positiv og negativ effekt av debrief</b> .....	13
<b>2.5.3 Verdier og motivasjon</b> .....	15
<b>2.5.4 Anerkjennende ledelse</b> .....	15
<b>2.6 Oppsummering</b> .....	16
<b>3. Teori</b> .....	17
<b>3.1 Operativ ledelse</b> .....	17
<b>3.2 Anerkjennelse</b> .....	17
<b>3.2.1 Hva er anerkjennelse?</b> .....	18
<b>3.2.2 Relasjonell anerkjennelse</b> .....	19
<b>3.2.3 Anerkjennelses fenomenologi</b> .....	19
<b>3.3 Anerkjennende ledelse</b> .....	22
<b>3.4 Anerkjennelse i praksis</b> .....	24
<b>3.4.1 ROS</b> .....	25
<b>3.5 Anerkjennelse og verdier</b> .....	25
<b>3.6 Anerkjennende ledelse hos innsatspersonell</b> .....	26
<b>3.6.1 En anerkjennende holdning i oppfølgingen etter en traumatisk hendelse</b> .....	26

3.7 Oppsummering .....	27
<b>4. Metode .....</b>	<b>28</b>
4.1 Valg av metode.....	28
4.2 Valg av intervjumetode.....	28
4.3 Forberedelse til innhenting av data .....	29
4.4 Utvalg.....	30
4.5 Gjennomføring av intervjuene .....	30
4.6 Valg av litteratur og teori .....	31
4.7 Analytisk tilnæringsmåte .....	31
4.8 Metodekritikk .....	33
4.8.1 Forskningsetiske refleksjoner.....	33
4.8.2 Styrker .....	34
4.8.3 Svakheter.....	34
4.9 Overførbarhet, validitet og reliabilitet .....	36
4.9.1 Validitet og bekreftbarhet .....	36
4.9.2 Reliabilitet og troverdighet.....	36
4.9.3 Overførbarhet.....	36
4.10 Avsluttende metoderefleksjon .....	37
4.11 Oppsummering.....	38
<b>5.0 Diskusjon.....</b>	<b>39</b>
5.1 Vellykket debrief .....	39
5.2 Det krevende med lederrollen .....	41
5.2.1 Mengder av krevende hendelser .....	42
5.2.2 Reaksjoner, sårbarhet og forutsigbarhet .....	42
5.2.3 Å ta vare på seg selv og andre .....	43
5.2.4 Åpenhet og medisinsk skikkethet.....	44
5.2.5 Å være beslutningsansvarlig.....	44
5.2.6 Å ikke kunne påvirke situasjonen.....	45
5.3 Motivasjon.....	46
5.3.1 Det som er meningsfullt .....	46
5.3.2 Å utgjøre en forskjell.....	46
5.3.3 Kameratskap og relasjoner .....	47
5.3.4 Personalomsorg .....	48
5.3.5 Å bruke egne erfaringer til nytte for andre .....	48
5.4 Anerkjennende ledelse .....	49
5.4.1 Personlig engasjement.....	49

5.4.2 Lederne er bevisste på å være anerkjennende.....	50
5.4.3 Å se og kjenne medarbeiderne sine.....	51
5.4.4 Tilbakemeldingskultur.....	53
5.4.5 Bekreftelse.....	55
5.4.6 Dyrke gode relasjoner .....	56
5.4.7 Kommunikasjon basert på tillit og åpenhet.....	58
5.4.8 Kameratskap og gjensidighet.....	60
5.5 Verdier.....	62
5.6 Oppsummering av hovedfunn.....	64
6.0 Konklusjon.....	67
6.1 Lederens nærvær etter en traumatisk hendelse .....	67
6.1 Veien videre .....	68
7.0 Litteratur.....	69

## 1. Innledning

Å jobbe i Politiet og Forsvaret kan innebære store påkjenninger under innsatsen. Operative ledere skal håndtere egne reaksjoner samtidig som de skal ivareta sine medarbeidere og sørge for kontroll over situasjonen. Det er lederens ansvar at de rette beslutningene blir tatt, selv når en står i en krisesituasjon. Det er lederen som skal hjelpe hjelperen. Det er utbredt med traumatisk stress hos innsatspersonell. Hva gjør lederen for å forebygge mot dette?

I en artikkel i tidsskriftet *The Leadership Quarterly* (Hannah 2009) hevdes det at ledelse i ekstreme situasjoner er et av de områdene det er forsket minst på innen ledelsesfeltet. Jeg håper studiene mine kan bidra til å løfte dette, og være nyttig for alle hjelpere som i sin arbeidshverdag står i traumatiske hendelser. Debrief er langt mer utbredt i Forsvaret og Politiet enn andre steder, og jeg tror deres erfaringer og betraktninger kan være verdifull læring for andre hjelpere.

Jeg ønsket å undersøke hvordan det oppleves å være i en slik lederposisjon. Jeg ville vite hva det er som motiverer lederen til å fortsette til tross for svært krevende arbeidssituasjoner. Jeg ville finne ut av hva lederens drivkraft er og hvilke verdier som ligger til grunn. Ledere i Forsvaret og Politiet blir som regel målt etter effektivitet og kvalitet på beredskap. Jeg tror allikevel at det er helt avgjørende for å være en god leder på en slik arbeidsplass, å ha nærhet til sine ansatte, vise traumeomsorg, og ha fokus på ivaretakelse og oppfølging av sine ansatte. I denne studien har jeg intervjuet syv ledere som motiveres av denne delen av lederskapet, og som alle har lang og bred erfaring fra operativ tjeneste med en rekke traumatiske hendelser bak seg.



## **1.1 Formål og problemstilling**

Her presenteres først studiens problemstilling, med de endringer og vurderinger som har ført meg dit. Videre presenteres forskningsspørsmålene med de vurderingene jeg har gjort underveis.

### **Tema og problemstilling:**

Jeg har valgt å ha et stort fokus på temaet i problemstillingen.

Tema for oppgaven min er:

*Nærvær etter en traumatisk hendelse.*

*- Beretninger om debrief og ledelse i Forsvaret og Politiet.*

Ordet nærvær representerer omsorg, ivaretakelse, oppfølging og anerkjennelse i lederrollen. Espedal (2010) henviser til Bauer og Odijk (2003) som definerer nærvær som «den samlede innsatsen for å oppnå et miljø hvor flest mulig kan vær tilstede på arbeidsplassen.» En traumatisk hendelse representerer krevende hendelser som Forsvaret og Politiet møter i sin jobb med høy risiko, og som potensielt kan føre til traumatisk stress.

Ordet «beretninger» viser at studiene mine har en narrativ tilnærming med utgangspunkt i lederfortellingene. Jeg har valgt å ha fokus på «etter en traumatisk hendelse», men ettersom anerkjennende ledelse er en kontinuerlig prosess vil det også være relevant hva som skjer i forkant.

Den konkrete problemstillingen min er:

Hvordan praktiserer ledere i Forsvaret og Politiet anerkjennende ledelse i debrief etter traumatiske hendelser?

### **1.2 Prosessen frem til problemstilling:**

Problemstillingen jeg først gikk ut fra var «Hvordan tilrettelegger ledere av innsatspersonell for oppfølging etter en traumatisk hendelse gjennom debrief og dialog, og hvilken effekt opplever lederne at dette har?» Senere kuttet jeg ordene debrief og dialog. Jeg var også innom problemstillinger som:

«Hvordan tilrettelegger ledere av innsatspersonell for oppfølging etter en traumatisk hendelse, og hvordan opplever lederne dette?»

«Hvordan bidrar ledere til redusert traumatisk stress hos innsatspersonell?»

«Hvordan erfarer ledere å ha lederansvar for medarbeidere etter traumatiske hendelser?»

Jeg ville ha fokus på lederen og lederrollen, traumatisk stress og krevende situasjoner og ha med debrief i vurderingen da dette er noe konkret som er utbredt i Forsvaret og Politiet. Under veiledning fikk jeg råd om å jobbe ut fra en tittel / et tema istedenfor å ha en konkret problemstilling, og at dette passer godt i en fenomenologisk studie der jeg skal ta utgangspunkt i fortellinger. Etter at veilederen rådet meg om det, opplevde jeg at det løsnet, og at det gjorde det lettere for meg å forme oppgaven slik hensikten min var. Jeg valgte allikevel å gå tilbake til å ha en problemstilling å forholde meg til da det gjør det lettere å vise hva konkret jeg har funnet ut.

### **1.3 Forskningsspørsmål:**

Forskningsspørsmålene mine ble formet ut fra hva jeg satt igjen med som viktigste funn, for å gjøre de mest mulig konkret.

Det første forskningsspørsmålet er:

#### **1. Hva hemmer og fremmer en vellykket i debrief ifølge lederne?**

I dette spørsmålet hadde jeg først tenkt til å spørre om hvordan ledere tilrettelegger for oppfølging, om de bruker debrief som verktøy og om de følger instruksjoner for debrief. Ettersom det tidlig ble klart i studiene mine at de alle brukte debrief og fulgte retningslinjene, fremstod dette spørsmålet som mindre interessant. Jeg valgte derfor å fokusere på hva som gjør en debrief vellykket sett fra et lederspesspektiv. Dette er særlig interessant da debrief er et omstridt verktøy. Det vil jeg komme tilbake til når jeg legger frem forskningsstatus.

Det andre forskningsspørsmålet er:

#### **2. Hva erfarer lederne som krevende med lederrollen?**

Ledere i Forsvaret og Politiet har en jobbhverdag med høyt stressnivå og høy risiko, der du må være i beredskap og klar for å handle. Hva gjør dette med deg? Venner du deg til det? Hva er krevende med å ha en slik lederrolle? Dette førte meg også til mitt tredje forskningsspørsmål.

Det tredje forskningsspørsmålet er:

#### **3. Hva motiverer lederne i et høyrisikoyrke?**

Hva er det som gjør at lederne velger å stå i jobben til tross for høyt stressnivå og høy risiko?

Hva er det som gjør at en ønsker å ha en krevende lederjobb? Hva motiverer lederne til å jobbe i Forsvaret og Politiet?

Det fjerde forskningsspørsmålet mitt er:

### **Hvordan praktiserer lederne anerkjennende ledelse?**

Da jeg var i gang med intervjuene så jeg tidlig at fokuset på anerkjennelse og tilstedeværelse i lederrollen var noe som utmerket seg. Det er lite fokus på det relasjonelle og anerkjennelse i ledelsesforskningen, og kanskje spesielt i så mannsdominerte steder som Forsvaret og Politiet. Det er mye fokus på effektiv ledelse, og det taktiske og strategiske nivå. Allikevel har jeg selv opplevd hos venner som jobber i disse avdelingene, at de har en unik varme og tilstedeværelse. Stemmer dette for lederne? Og er dette tydelig i deres oppfølging etter traumatiske hendelser?

Det femte forskningsspørsmålet mitt er:

### **Hvilke verdier preger ledere i Forsvaret og Politiet?**

Jeg oppdaget at det er svært lite forskning på verdier i Politiet og Forsvaret, annet enn noe på fellesverdiene. En anerkjennende leder er bevisst sine verdier og de preger handlingene hans, så forskningsspørsmålet ligger nært opp til problemstillingen.

## **1.4 Forskerens forforståelse**

Jeg studerte teologi i flere år med ønske om å bli prest, der det er mye fokus på det mellommenneskelige. Jeg innså etter hvert at det var prestens rolle i møter med kriser som appellerte til meg. Jeg begynte dermed å studere krisehåndtering med fokus på kriseledelse. Dette har preget meg i mine ledelsesstudier på masternivå, der jeg er opptatt av relasjoner og lederen som omsorgsperson, særlig i krevende situasjoner.

I 2013 ble min ektemann livstruende skadet i en granatlykke som kadett på Krigsskolen. I tiden etter så jeg hvordan andre kadetter og ansatte som hadde vært tilstede og ikke tilstede tok dette tungt og at dette preget dem som mennesker. Jeg så også hvor tøft dette var for lederne, som i tillegg til å måtte håndtere egne reaksjoner hadde ansvaret for en gruppe kadetter og for den skadde. Jeg opplevde også en fellesskapsfølelse og varme jeg aldri har kjent tidligere, og opplevde Forsvarsmiljøet som helt unikt godt. Jeg så allikevel at det var store mangler i oppfølgingen av involverte, særlig etter at akutfasen er over. Min opplevelse var at dette var et mangelfullt område, særlig med innenlandshendelser.

Da jeg skulle velge tema for masteroppgaven ønsket jeg å knytte den til krisehåndteringsstudiene. Når jeg da skulle tenke over hva jeg var motivert til å skrive om, var det nettopp lederens rolle etter traumatiske hendelser som utpekte seg. Hvor viktig er lederen

etter en traumatisk hendelse? Har måten lederen velger å handle og møte sine medarbeidere på, noe å si for medarbeiderens håndtering og risikoen for posttraumatisk stressyndrom (PTSD)? Min forforståelse gikk ut på at det ikke er gode nok rutiner for oppfølging etter traumatiske hendelser, og at det er et krevende og ensomt lederansvar. Det prioriteres i ulik grad og det er lite fokus på debrief og nærvær i lederutdanningen.

Annet enn til inspirasjon har jeg prøvd å utelukke mine erfaringer mest mulig. Det var viktig for meg å ikke intervjuere ledere i Forsvaret som hadde hatt noe med ulykken å gjøre. Noen av dem kjente igjen navnet mitt og kunne knytte det til situasjonen, men dette tok ingen plass i selve intervjuet.

Politiet kjenner jeg ikke til i stor grad, annet enn at både Forsvaret og Politiet har en vesentlig plass i pensum på krisehåndteringsstudiene.

### **1.5 Avgrensning**

Jeg har valgt å se på traumatiske hendelser i seg selv, og lite på den faktiske effekten av oppfølgingen med tanke på redusering av risiko for traumatisk stress. Jeg vurderte lenge å se på sammenheng mellom lederens oppfølging og forekomst av PTSD, men vurderte det til at dette blir for langt fra mitt fagfelt. Dette kunne dog vært interessant å se på i et psykologisk perspektiv. Videre kunne jeg ha intervjuet både ledere og medarbeidere, men valgte å begrense det til ledere for å ha mest mulig fokus på ledelsesfaget og for å ikke gjøre det for omfattende.

Jeg kunne valgt å intervjuere ledere fra andre organisasjoner, helsevesenet kunne vært særlig interessant, men valgte Politiet og Forsvaret fordi jeg har noe kjennskap til disse organisasjonene og de har etablerte rutiner på debrief.

### **1.6 Oppgavens struktur**

Jeg har valgt å ha et eget kontekstkapittel, da jeg opplever at Forsvaret og Politiet er to organisasjoner som er svært kontekstbasert. Med dette mener jeg at det er organisasjoner med spesielle samfunnsoppdrag, med egne utdanninger, og som jobber i miljøer og med rutiner som få kjenner til.

For å forstå funnene mine, ser jeg på det som viktig å kunne kjenne til relevant kontekst og se det i sammenheng med valgt teori. I teorikapitlet ser jeg på debrief, operativ ledelse, anerkjennende ledelse og tidligere forskning. Deretter kommer metodekapitlet. Jeg har valgt å presentere funnene og å drøfte dem i samme kapittel, fordi jeg har sett at det vil gi en mer

flytende, sammenhengende og god leseropplevelse. I oppgavens siste del vil jeg se på hva funnene mine kan ha å si, ideer til videre forskning og overførbarhet til andre organisasjoner.

## **1.7 Oppsummering**

I denne studien ser jeg på lederens nærvær etter en traumatisk hendelse, i Forsvaret og Politiet. Hovedvekten ligger på hvordan ledere praktiserer anerkjennende ledelse. Jeg ser på faktorer som hva som hemmer og fremmer en vellykket debrief, det som er krevende og det som er meningsfullt i lederrollen, på anerkjennende ledelse og på uttrykte verdier.

Dette er en fenomenologisk studie der jeg har åpne intervjuer med syv operative ledere.

## **2.0 Kontekst**

I dette kapitlet gir jeg et innblikk i konteksten som lederne i mine studier står i. Jeg redegjør for traumatiske hendelser, psykologisk debrief, og rutinene i Politiet og Forsvaret. Hensikten med dette kapitlet er å gi leseren en forståelse av begreper og kontekst for å kunne forstå og fortolke funnene mine.

I tillegg ble det i prosessen tydelig at jeg forsket på ledere som tilhører en organisasjon med en spesiell kontekst som ikke nødvendigvis er allment kjent. Jeg så derfor et behov for å ha et eget kontekstkapittel der jeg redegjør kort om operativ ledelse og operativ psykologi, og om Forsvaret og Politiets rutiner etter traumatiske hendelser. Jeg så dette som hensiktsmessig for å gi leseren et bedre grunnlag for å kunne forstå og reflektere rundt funnene mine senere i oppgaven. Av samme grunn var det naturlig å ha med noe om traumatisk stress og stressreaksjoner.

Kapitlet avsluttes med at det legges frem en forskningsstatus med hvilken forskning som finnes i dette fagfeltet. Jeg håper dette kapitlet bidrar til å gi leseren en mer helhetlig forståelse av studiene mine.

### **2.1 Traumatiske hendelser i Forsvaret og Politiet**

Traumatiske hendelser står helt sentralt i denne oppgaven. Jeg kommer til å bruke betegnelser som traumatisk hendelse, krevende hendelse, ekstreme situasjoner og kritisk hendelse. Disse begrepene bruker jeg om det samme, og det vil si at det er en hendelse der en står i en kritisk og spesielt krevende situasjon, ofte en krisesituasjon. Det er en situasjon en sjeldent er forberedt på, og som kan gi store sanseintrykk.

Politiet og Forsvaret er organisasjoner med forskjellige oppdrag, men det de har felles er at de løser sitt oppdrag i krevende situasjoner. Gjertsen og Moen (2014) redegjør i sin masteroppgave for det økte trusselbildet og de følgende tall er hentet fra dem. Hyppigheten av slike hendelser er økende. Politiets Sikkerhetstjeneste (PST), Etterretningstjenesten og Nasjonal Sikkerhetsmyndighet (NSM) vurderer en stadig økende trussel mot undergraving av sikkerheten og skade på nasjonale interesser. I 2011 hadde antall væpnede oppdrag for Politiet økt med 44% fra 2007, antall drap var firedoblet i samme periode, og vold mot offentlig tjenestemenn økte med 63%. Det har vært en økning i kamphandlinger for Forsvaret i Afghanistan, og en rekke bidrag i internasjonale operasjoner. Afghanistan-undersøkelsen viste en økning av hendelser med potensial for ekstreme utfall gjennom hele perioden. 45 prosent

av de spurte i undersøkelsen ble angrepet én eller flere ganger i løpet av perioden de var der, og en av sju opplevde i stor eller svært stor grad fare for å bli drept eller såret.

## 2.2 Traumatisk stress og sekundærtraumatisering

Ansatte i Forsvaret og Politiet har arbeidssituasjoner der de står i andres kriser og traumer, og dette kan oppleves som en alvorlig traumatisk stressbelastning. Et vanlig fenomen er sekundærtraumatisering, det vil si at hjelperen blir traumatisert av det de opplever på jobb. Krisepsykolog Atle Dyregrov er svært relevant når det kommer til dette tema. Han skriver:

Påkjenningene ved krise og katastrofearbeid varierer fra hendelse til hendelse. Når barn eller unge mennesker rammes, når hjelperne opplever hjelpeløshet eller kjenner de involverte, eller et stort antall mennesker dør eller blir skadet, blir situasjonen ekstra vanskelig. Om situasjonen innebærer fare for personell eller det er tidspress for å redde liv inngår også tilleggsbelastninger. Tidligere erfaring, tilgang på støtte, mental forberedelse og trening er ofte beskyttende faktorer mot senvirkninger av eksponering. Viktigste er god forståelse fra egne ledere, god kollegastøtte, rutiner for gjennomgang av hendelsen i etterkant, og mulighet for individuell oppfølging for de som trenger det. Men støtten under innsats er også viktig, det samme er god ledelse som ikke tillater at en arbeider seg fullstendig tom. Fra listen over fremgår det at møter for å gjennomgå hendelsen (psykologisk debriefing) ikke er et enkeltstående tiltak, men ledd i en kjede tiltak som bør være på plass i organisasjonen. (Dyregrov u.å., *Hjelpere*)

Ansatte i Politiet og Forsvaret har en arbeidssituasjon med høy risiko for seg selv og kolleger, og der en tar del i situasjoner og opplever andres traumer. Eksempler på dette kan være skuddvekslinger, førstemann etter ulykker eller drap, veibomber, store hendelser (eks: 22. juli 2011), og så videre. En erfaring som Politiet og Forsvaret også deler, er at man i noen situasjoner er nødt til å ta et annet menneskes liv, og dette kan være krevende å takle i ettertid. Det er et kjent fenomen at innsatspersonell kan få traumatiske stressreaksjoner, og at det er en viss forekomst av posttraumatisk stress-syndrom, særlig hos soldater som har vært i internasjonale operasjoner. Denne traumatiseringen er todelt. Den ene type traumatiseringen er den der du selv har vært utsatt for det, for eksempel at du har mistet en kollega i en jobbsituasjon, alvorlig ulykke, drapsforsøk, og så videre. Den andre type traumatisering er den der en er vitne til og tar del i andres traumer, men der en ikke har vært direkte truet selv. Vikarierende traumatisering (Saavitne og Pearlman, 1995) beskrives som en gradvis og kumulativ prosess, med tiltakende reaksjoner når en gang på gang opplever andres tragedier og grusomheter. Empati gjør en sårbar for emosjonell smerte, noe som i verste fall kan føre til at en utvikler traumerelaterte plager. Stamm (1999) og Motta, Newman, Lombardo & Silverman (2004) bruker begrepet *sekundærtraumatisering* om dette, mens Figley (1995,

2002) skriver om *compassion fatigue*, som kan oversettes med omsorgstretthet eller medfølelsesutmattelse.

### **2.3 Psykologisk debrief**

Psykologisk debriefing (PD) er en samlebetegnelse på intervensjoner som finner sted kort tid etter en potensielt traumatiserende hendelse slik som naturkatastrofer, skyteepisoder og andre situasjoner som innebærer frykt, skader, ekstremt ubehag og alvorlig krenkelse (Legehåndboka 2013).

Dyregrov skriver om debriefing som oppfølgingsverktøy. Han sier at psykologisk debriefing ikke er et enkeltstående tiltak, men et ledd i en kjede for oppfølging. Det er viktig at en i disse møtene har god tid og har en god ledelse, et klart formål og sikter mot å styrke gruppesamholdet. Det bør være anledning til å reflektere over egeninnsats, og å bygge bro til gjenopptakelsen av normalt arbeid.

Videre i oppgaven kommer jeg til å bruke psykologisk debrief, støttesamtaler og debrief om hverandre, men med samme betydning. Med det mener jeg en oppfølgingssamtale i grupper etter en krevende hendelse. Veiledning står også sentralt.

### **2.4 Oppfølging og debrief i Forsvaret og Politiet**

Her presenterer jeg hvilke rutiner og veiledere Forsvaret og Politiet har for oppfølging etter en traumatisk hendelse, med fokus på psykologisk debrief. Det er hentet fra «Håndbok i militærpsykiatri» og fra «Politiets beredskapssystem, Retningslinjer for politiets beredskap». Her har jeg bevisst valgt å i stor grad gjengi innholdet, der jeg har sortert ut det jeg mener er det mest sentrale for mine studier. Der det er nødvendig har jeg spesifisert eller omskrevet for å gjøre det mer tydelig.

#### **2.4.1 Oppfølging i Forsvaret**

Forsvaret skriver i sine prosedyrer at debriefing alltid er lederens ansvar. Her får lederen en grundig innføring i hvordan han bør gjennomføre debriefing. Lederen setter standard for grad av åpenhet og tillit. Lederen kan gjerne starte med sin opplevelse, dersom det ikke er mer naturlig med en som var mer involvert. Debriefing gjennomføres så snart som mulig etter alle oppdrag, også treningsoppdrag. Alle i gruppen skal være med, og det skal helst ikke være noen utenforstående tilstede, om ikke det er særskilte grunner til at gruppa ønsker det.

Medlemmer av gruppen som tilfeldigvis ikke var med, bør inkluderes.

Det er viktig at debriefingen foregår så uforstyrret som mulig, og uten for mye tidspress. Det er



viktig at alle føler at de får snakket seg ferdig. Alle bidrag skal bekreftes; en personlig opplevelse skal aldri møtes med stillhet. Det er viktig at en får medarbeiderne til å føle seg forstått, at ens følelser er akseptert og at det man sier er akseptert. Anerkjennende atferd fra leder som nikking, mimikk og kroppsspråk er viktig.

Lederen bør ha grunnleggende antakelser om at:

- det alltid kan gå verre – det er viktig å være glad for å være i live.
- at alle har gjort sitt beste- uansett resultat.
- at skyldfølelse verken er nyttig eller bra.

Det er viktig at lederen lytter ordentlig til det som blir sagt, og at man unngår for bastante konklusjoner og belæring. En skal fri folk fra skyld – og skamfølelse. En må slippe til alle, men ikke tvinge folk til å snakke. Unngå å korrigere følelsesladde oppfatninger direkte, forhold deg heller undrende og spørrende. Vær ekstra observant på endringer i handlingsmønstre, og gå svært langt i å normalisere soldatenes innsats. Ha et mål om å bygge en felles oppfatning og en felles historie som er oppbyggelig.

Lederen har ansvar for struktur, for eksempel ved å bruke noen standarsspørsmål. Hva skjedde? Hva ble gjort? Hvilke valg ble tatt og hvorfor? Hvor mye krefter og ressurser tok oppdraget? Hva kan læres av oppdraget?

Det kan forekomme reaksjoner som tyder på at soldaten trenger en individuell prat. Dette behovet må vurderes skjønnsmessig, med utgangspunkt i at lederen kjenner sine soldater godt.

#### **2.4.2 Oppfølging i Politiet**

Etter avsluttet oppdrag bør det foretas en evaluering og en gjennomgang av ekstraordinære hendelser har som formål å trekke mest mulig lærdom av hendelsen. Kunnskapen skal overføres til andre, det vil si at det legges til rette for utvikling av personlig og organisatorisk læring og at man tar vare på ansatte som har vært utsatt for kritiske hendelser og ulike former for stress. Etter avsluttet innsats skal det iverksettes personelloppfølging der det er nødvendig. Dette gjør lederen i samråd med HMS-rådgiveren og den valgte vernetjenesten. Deretter er det personalomsorgsgruppen og den ordinære linjeledelsen som har ansvar for den videre oppfølgingen.

Etter krevende hendelser kan det være behov for psykososial oppfølging. Mange former for intervensjon i den akutte fasen etter en traumatisk hendelse, vil i praksis kunne fungere som psykologisk førstehjelp. God ivaretagelse fra leder og kolleger i form av omsorg, forståelse og respekt er nødvendig for at hjelpen som tilbys skal være til nytte. Psykologisk førstehjelp

innebærer å skape en trygg atmosfære rundt dem som har blitt rammet. Lederen må sørge for at informasjon er tilpasset mottakeren, og noen ganger beskytte medarbeidere fra nye sterke inntrykk og pågang fra media. Tilrettelegging av en rolig og skjermet ramme rundt mennesker som har blitt rammet av en traumatisk hendelse, er en forutsetning for å kunne gjennomføre andre støttetiltak. For de fleste vil det å få rask tilgang til informasjon i kombinasjon med god omsorg være det viktigste i en slik situasjon.

Lederen har et ansvar for å sørge for at det gjennomføres en støttesamtale etter et krevende oppdrag. Hensikten er å avdekke rom for forbedringer, stabilisere de involverte psykisk og avdekke behov for videre oppfølging. Støttesamtalen er gjerne en blanding av en taktisk gjennomgang, der man foretar en faglig evaluering av oppdraget, og en psykologisk debrief som er en systematisk gjennomsnakking i gruppe etter en traumatisk samtale, der en setter fakta sammen. En slik støttesamtale vil i første omgang bestå i å lytte, være tilstede og uttrykke forståelse for den enkeltes reaksjoner. Støttesamtaler gjennomføres og ledes normalt av lederen for oppdraget.

Med psykologisk debrief kan man gå dypere inn i den enkeltes reaksjoner. Det er en systematisk og strukturert måte å gjennomgå fakta, tanker, inntrykk og reaksjoner på etter en traumatisk hendelse. Det er en målsetting å forebygge psykososiale senskader og redusere stressreaksjoner gjennom informasjon og oversikt, og gjennom anledning til å uttrykke tanker og reaksjoner. Et debriefingsmøte kan inneholde følgende: Introduksjon og gjennomgang av formål og regler for samtalen, gjennomgang av fakta, gjennomgang av hva hver enkelt tenkte i situasjonen, gjennomgang av sanseintrykk og reaksjoner, og en normaliseringsfase der en lager en felles historie. Her er det viktig at ledere bidrar med erfaringer om vanlige reaksjoner, og at det gis råd om hvordan medarbeiderne kan takle reaksjoner på. Dette bør også finnes i skriftlig format.

Både Politiet og Forsvaret har en oppfølgingsdebrief et visst antall uker i ettertid. Begge steder tilbyr også en kollegastøtteordning. Det er ved begge steder lederne som har ansvar for at debrief/støttesamtaler oppfølging skjer, men ved traumatiske hendelser er det vanlig at også helsepersonell deltar.

## 2.5 Forskningsstatus

### 2.5.1 Ledelse i traumatiske hendelser

I en artikkel i *The Leadership Quarterly*, et tidsskrift av *The International Leadership Association*, hevdes det at ledelse i ekstreme situasjoner er et av de områdene det er forsket minst på innen ledelsesfeltet. Det er store mangler innen forskning på ledelse i ekstreme situasjoner. (Hannah m.fl. 2009). Forfatterne av *People in Organizations* (1987) Terence Mitchell og James Larson kritiserer det samme. Forskingen legger vekt på effektiv ledelse i traumatiske hendelser, men inkluderer ikke personlige og situasjonsavhengige faktorer.

Atle Dyregrov, som er den ledende på feltet i Norge og leder av Senter for Krisepsykologi, skrev om hjelperens stressreaksjoner allerede så tidlig som i 1983, og har skrevet en rekke fagartikler og annen litteratur om temaet frem til i dag. Jeg har funnet lite forskning på lederrollen i innsatspersonell og oppfølging etter traumatiske hendelser. Jeg har vært i kontakt med Senter for Krisepsykologi som bekrefter at dette er et viktig tema som det dessverre finnes begrenset med forskning på.

Jeg har funnet én masteroppgave som kan relateres til min, «Ledelse i ekstreme situasjoner. En studie av lederfortellinger i Forsvaret og Politiet» (Gjertsen og Moen, 2014). Etter å ha sett grundigere på oppgaven er det få likhetstrekk ved oppgavene våre, annet enn at vi skriver om ledelse etter krevende hendelser og har brukt samme metode. De skriver om trekk- og atferdsteori og knytter det til effektiv ledelse i ekstreme situasjoner. Dette har jeg lagt lite vekt på i mine studier, men det kan være interessant å se disse studiene i forhold til hverandre. De skiller seg begge ut ved å ha fokus på lederrollen før, under og etter traumatiske hendelser, og det meste jeg har funnet på dette tema går mer på effektivitet og måloppnåelse, med kvantitativ metode.

En artikkel hos *psykologisk.no* (2014) ser på hjelperen og budbærere, og hva arbeidet gjør med dem. Den viser til at en svensk politirapport om traumatiske opplevelser i tjenesten viste at de opplevelsene som ble rapportert som belastende, ofte kunne tilbakeføres til begynnelsen av yrkeskarrieren til den enkelte tjenestemannen (Karlsson og Christiansson, 1999). Det er den første konfrontasjonen med en traumatisk hendelse som oppleves sterkest, og som bevares tydeligst i hukommelsen.

I en undersøkelse om terapeuter (Rønnestad og Skovholt, 1999) er et av funnene at de første årene fremstår som den vanskeligste perioden, og at det er stort behov for veiledning. Selv om disse studiene er på terapeuter og ikke ansatte i Forsvaret og Politiet, er det grunn til å tro at

dette også kan gjelde deres overgang fra studier til yrkesaktivt liv og også videre inn i lederstillinger.

Etter tsunamikatastrofen i 2004 ble det gjort en stor undersøkelse (Thoresen 2007) av mestring og stress hos innsatspersonell og andre på jobb. Studiene viser til hva som er viktige faktorer i forebygging av belastninger og som vern i den traumatiske hendelsen. Det vises til fire avgjørende faktorer i det forebyggende arbeidet (Bang 2003, Thoresen 2007). Disse faktorene er forberedelse før oppdrag, klare mål for arbeidet, støtte fra kollegaer under oppdrag og sosial støtte etter oppdrag. Grunnleggende vern er det også i utdanning, trening og erfaring, god organisering av arbeidet med støtte og tilstrekkelig hvile, og anerkjennelse for innsatsen etter avsluttet oppdrag.

### **2.5.2 Positiv og negativ effekt av debrief**

En svensk studie med intervjuer har tatt for seg operasjonssykepleiere og deres erfaring med debrief, der flertallet sier at de trenger debrief for å komme seg videre fra hendelsen og få bekreftelse fra kolleger om at de gjorde det rette (Williamson og Samuelsson, 2013). En annen svensk studie der brannmenn fra redningstjenesten er intervjuet, tar for seg hvordan brannmennene føler seg ivaretatt og hvordan de opplever debrief (Ränkedal 2013). Disse trakk frem debrief som nyttig godt, men sier også at en kontinuerlig støtte fra leder og kolleger er det viktigste. De sier at empatiske ledere og kolleger bidrar til at stressreaksjonene blir mildere. En annen masteroppgave ser på debrief i brannvesenet, som er en gruppe som kan sammenlignes med Politiet og Forsvaret, men som finner at debrief er svært lite brukt hos dem (Sivertsen 2016). Han viser til at psykologisk debriefing er omdiskutert og det er en pågående akademisk debatt rundt hvilken effekt det har. På den ene side mangler det evidens rundt klinisk effekt fra randomiserte kontrollerte studier. På den andre siden hevdes det ved kun å se på randomiserte kontrollerte studier, overser man andre effekter og forskningsdisipliner. Videre redegjør han godt for kritikk av debrief, som hjelp meg med å få en god oversikt.

En gjennomgang av 15 randomiserte kontrollerte studier, konkluderte med at det ikke finnes bevis til å si at psykologisk debrief er effektivt for å forhindre PTSD (Rose, Bisson, Churchill, & Wessely, 2002). Samme studiene anbefaler derfor at obligatorisk debrief etter alvorlige hendelser bør opphøre. Flere andre studier sier det samme (Mayou m.fl. 2000, Bisson m.fl. 1997). En studie så at debrief hos enkelte brannmenn førte til at de fikk større stressreaksjoner etter at de hadde deltatt, fordi de ble påvirket av andres negative opplevelser (Jahnke, Gist, Poston og Haddock 2014). Alexander (2015) mener også at det ikke bør anbefales debrief så

lenge det kan ha negativ påvirkning på deltakerne, fordi han mener det strider mot det medisinske prinsipp om å aldri forvolde skade i ens praksis. Det finnes også mye forskning som hevder det motsatte.

Tehrani (2015) mener man undergraver andre forskningsdisipliner når en kun benytter randomiserte kontrollerte studier. Antydningene fører til at en haster frem konklusjoner fordi de mener debrief kan påføre skade, og at dette vil kunne stå i veien for videre innovasjon og utvikling av gode metoder for debrief.

Hawker og Hawker (2015) kritiserer studiene nevnt ovenfor, og sier at det ikke er et empirisk grunnlag for å hevde at det har en negativ effekt fordi studiene var svake i sitt design og har en rekke svake elementer. Mye av kritikken deres går ut på at studiene har tatt utgangspunkt i individuell debrief av tilfeldige ofre etter en hendelse, og har ikke sett på grupper for innsatspersonell. Mayou m.fl. (2000) sier selv at funnene er begrenset til individuelt nivå og er nok ikke overførbart til gruppedebrief. Bisson m.fl. (1997) understreker at deres funn ikke trenger å være gjeldende for gruppedebrief eller traumer som er annerledes enn de traumene de tok utgangspunkt i. Rose m.fl. (2002) har poengtert at deres funn ikke trenger å være relevant for innsatspersonell.

De randomiserte kontrollerte studiene på debrief er klare på at de ikke anbefaler debrief, og har fått mye oppmerksomhet. Men om en ser på andre studier så kan en finne langt mer positiv effekt av debriefing (Hawker og Hawker 2015). Det som går igjen er studier som viser at mennesker som har blitt debriefet i ettertid forteller om positive opplevelser (Adler, McGurk og Bliese 2009, Mitchell og Everly 1997, Lovell 1999).

Arendt og Ellit (2001) bekrefter det som jeg redegjorde for lengre opp, at debrief er svært bra for innsatspersonell og andre profesjonelle, men hadde negativ eller ingen effekt på førstehåndsofre og tilfeldige. Irving og Long (2001) rapporterer også om positiv effekt hos profesjonelle.

Studiene NICE (2005) ser kun på debrief som et middel mot PTSD, men andre studier viser at debrief kan ha positiv effekt mot andre elementer enn denne diagnosen. Deahl, Srinivasan og Jones (2000, 2001) viser i sine studier at alkoholmisbruket var lavere hos soldater som hadde blitt debriefet. Psykologisk debrief kan også ha en rekke andre positive effekter hos innsatspersonell, som økt mestringsevne, økt moral, færre som slutter i jobben og som blir sykmeldte, og færre utgifter til helsetilbud i året etter en hendelse (Mitchell og Everly 1997, Robinson, Mitchell og Murdoch 1995). Ny forskning tyder på at det er viktig å roe seg ned i

etterkant av sterk eksponering, fordi høy kroppslig aktivering og søvn bidrar til at emosjonelle minner huskes bedre. Emosjonelle samtaler bør derfor unngås i de første seks timene etter en hendelse, som er tiden det tar for minneskonsolidering (Dyregrov 2002).

### **2.5.3 Verdier og motivasjon**

Forskning har vist at «ledere som bevisst anvender verdier, har signifikant større innvirkning på ansattes motivasjon og organisasjonens ytelser enn ledere som ikke anvender verdier» (Kirkhaug 2013:111).

Det finnes flere studier på verdier i Forsvaret (Garthus 2013, Grøtteland 2016, Hoel og Christensen, 2016) men de tar i hovedsak for seg Politiets fellesverdier, og i liten grad hvilke verdier de politiansatte selv uttrykker å være opptatt av. Studiene viser også at politiansatte kan sies å være lite opptatt og bevisste på Politiets fellesverdier. (Garthus 2013) Samme studier peker på at lederne virker preget av verdier knyttet til relasjonsledelse, som omsorg og troverdighet.

En masteroppgave ved Forsvarets Høgskole sammenlignet motivasjon hos ledere i Forsvarere med ledere i det sivile, og resultatene hans kan tyde på at militære ledere i Forsvaret er mindre indre motivert enn ledere i sivil sektor (Aambakk 2007).

Jeg har ikke funnet annen forskning på hva ledere i Forsvaret og Politiet opplever som krevende.

### **2.5.4 Anerkjennende ledelse**

Elin Riber Helmeriksen skrev i 2013 masteroppgaven *«Anerkjennelse - forskjellen som gjør en forskjell. En empirisk studie av fenomenet anerkjennelse i et ledelsesperspektiv.»* Hun redegjør og drøfter på en grundig måte anerkjennelse om fenomen og hvilken litteratur som finnes på området. Gjennom denne fikk jeg et godt innblikk i anerkjennende ledelse, og fikk mye å bygge videre på. Jeg har funnet en masteroppgave som ser på betydningen av anerkjennelse i rådgivers møte med mennesker i eksistensiell krise (Orderløkken 2014). Den er ikke direkte overførbar, men den har som meg knyttet anerkjennelse opp mot det å ha et yrke der du skal håndtere mennesker i krise. Hun spesifiserer betydningen av anerkjennende holdning i en slik rolle. Et av hennes hovedfunn er at personen må få eie sin egen opplevelse.

Det nærmeste jeg kommer forskning på anerkjennelse i ledelse i Forsvaret ble publisert i 2017. Forskning ved Krigsskolen og Forsvarets Høgskole har studert bruken av veiledning som verktøy for å bedre lederens kommunikasjonsevner. De legger vekt på hvordan en som leder skal utfordre og støtte den enkelte medarbeider. De argumenterer også betydningen av at

lederen må kunne skape gode relasjoner med sine medarbeidere.

Forskerne forteller også at Krigsskolen bruker veiledning som kommunikasjonsverktøy i sin lederutvikling. De har et fem-dagers kurs i veiledning, med fokus på de mellommenneskelige relasjonene. De skriver videre at dette skaper en følelse av lojalitet, entusiasme, hengivenhet til gruppa og gjensidig tillit. De påpeker også viktigheten i å skape en gjensidig forståelse og forståelse for egne og andres reaksjonsmønstre. Studiene viser at dialog og veiledning gir evne og mulighet til å reflektere over faglige og personlige erfaringer og tanker. Det er hensiktsmessig å ha fokus på at medarbeideren skal få god veiledning og veiledningen vil føre til at medarbeideren blir mer motivert til å reflektere over egne tankemønstre og følelser (Boe og Holth 2017). Jeg har ikke funnet lignende studier hos Politiet.

## **2.6 Oppsummering**

En traumatisk hendelse vil si at en står i en kritisk og spesielt krevende situasjon, ofte en krisesituasjon. Det er en situasjon en sjeldent er forberedt på. Traumatiseringen som ansatte i Politiet og Forsvaret kan bli utsatt for er todelt. Den første er egne sanseinntrykk og opplevelser i en situasjon, det andre er sekundærtraumatisering som betyr at en blir traumatisert av andres traumer.

Psykologisk debrief er en samlebetegnelse på et oppfølgingsverktøy som også kan kalles en støttesamtale i grupper. Den avhenger av god ledelse, et klart formål og sikter mot å styrke gruppesamholdet.

I Forsvaret beskrives en debrief i grupper der kun involverte er med, der en uforstyrret får gå gjennom hendelsen. Det er lederens ansvar at debrief gjennomføres. Lederens jobb går ut på å holde struktur, normalisere soldatenes innsats, og å ha et mål om å skape en felles historie. Politiet sier det samme. De beskriver debrief som psykologisk førstehjelp, som innebærer å skape en trygg atmosfære rundt de som har blitt rammet.

I dette kapitlet har jeg vist at forskningen i dette fagfeltet er mangelfull og delt. Noe forskning viser at innsattpersonell har en god effekt i forebygging av traumatisk stress og andre psykososiale faktorer. Jeg vil se funnene mine i lys av dette og på teorien rundt hva som skaper en vellykket debrief. Etter å ha vist til forskningsstatus vil jeg nå introdusere mitt teoretiske perspektiv som er anerkjennende ledelse.

### **3. Teori**

I dette kapitlet presenterer jeg relevant teori for min forskning. Jeg ser nærmere på operativ ledelse, hjelp til hjelperen, anerkjennelse, anerkjennende ledelse, anerkjennende ledelse i praksis og anerkjennelse og verdier.

#### **3.1 Operativ ledelse**

Politiet og Forsvaret er to organisasjoner der operativ ledelse er hovedfokus. Operativ ledelse kan beskrives med utgangspunkt i struktur og prosess. Med struktur menes den formelle organisasjonen som den operative avdelingen er bygd opp av. Strukturen vil variere ut fra hvilken avdeling det er snakk om. En vanlig organisering blant innsatspersonell er å ha en operativ sjef som øverste leder. Den operative lederen utøver kommando og kontroll over sitt personell. Under denne vil du ha en lokal ledelse som utøver lokalt lederskap over sine ressurser ut fra den planen eller intensjonen som er gitt fra den operative staben, og under der vil du finne ledere av operative team. Alle lederne som er intervjuet i denne studien tilhører de to siste nivåene, der alle har erfaring fra det å være operative ledere som lagledere. Eksempel på slike stillinger er innsatsleder eller lagfører.

Operativ ledelse kan sees i sammenheng med sårbarhet og sikkerhet, da det stort sett er en risiko for at noe kan gå galt. I denne sammenheng vil dette si at det skjer en kontinuerlig trusselvurdering og risikovurdering, og også at en må forholde seg til ytre fiender som selv kan ha en overlatt intensjon om å påføre motparten skade. Eid og Johnsen (2005) knytter operativ ledelse i stor grad opp mot psykologi, fordi det er psykologiske mekanismer som styrer risiko, trusselvurderinger og beslutninger. Operativ psykologi fokuserer på dynamisk samhandling i operative team under realistiske forhold. Det er vanlig å ta beslutninger i grupper, og disse beslutningene må gjerne tas i en tilstand preget av usikkerhet. Forfatterne knytter videre operativ ledelse og psykologi opp mot kommunikasjon, teamarbeid, ledelse og oppfølging (Eid og Johnsen 2005:23-25).

#### **3.2 Anerkjennelse**

En viktig del av oppfølging av personell etter traumatiske hendelser kan knyttes til hvilken anerkjennelse de ansatte blir møtt med av lederen. Anerkjennende ledelse er også sentralt i problemstillingen. Det teoretiske perspektivet vil derfor i stor grad dreie seg om anerkjennelse og anerkjennende ledelse.



### 3.2.1 Hva er anerkjennelse?

For å kunne forstå hva anerkjennende ledelse handler om, skal jeg se på betydningen av ordet anerkjennelse. Espedal (2010) redegjør for forskjellige forståelser av anerkjennelse. Hun viser til Bae og Waastad (1999) som ser på det norske ordet anerkjennelse. Ordet er todelt med an og erkjennelse. *An* betyr å stå hos/stå ved. *Erkjennelse* handler om å oppnå en forståelse. Dette vil si at anerkjennelse handler om å bli værende hos den andre mens vi tar med oss erkjennelse og forståelse inn i dens liv. Dette gjør anerkjennelse til en væremåte og ikke en gjøremåte.

Filosofen Gadamer knytter anerkjennelse til «gleden av å vite mer enn det som allerede er kjent.» Schibbye (2006) skriver om den eksistensielle forståelsen av anerkjennelse. Hun henviser til Kirkegaard (1847) som sier at anerkjennelse ligger i meg, men kommer til uttrykk gjennom språk og handlinger. Hun henviser vider til Hegel (1821) som snakker om kjærlighetens bevegelse. Han hevder at anerkjennelse kan løse opp det fastlåste mellom mennesker, og at den frigjør kjærligheten ved at partene kan skille mellom hverandres opplevelser og utvikle andre-refleksjon. For å utvikle relasjonen må en ha en gjensidig anerkjennelse (Schibbye 2006:189). Et annet sted beskriver Schibbye anerkjennelse som «emosjonell tilgjengelighet, omsorg, innlevelse, forståelse, respekt, bekreftelse og en genuin vilje til å gi den andre rett til sine opplevelser (2009:130).

Schibbye sier at anerkjennelse ikke handler om å gi ros, belønning og skryt, fordi anerkjennelse ikke handler om det ytre. Anerkjennelse er ikke å hylle noen for deres prestasjon. Dette kan vi knytte til det at anerkjennelse er noe vi er og ikke noe vi gjør. Den eksistensielle forståelsen av anerkjennelse sier at anerkjennelse er noe vi må bygge opp i oss selv, og at den er noe egentlig og ekte, fra dypt i oss. Anerkjennelse må være gjensidig. Det gjør ikke et forhold godt om kun den ene parten anerkjenner. Dette vil gå utover dialogen og relasjonen vil til slutt bli hemmet av det. (ibid.)

Møller og Grøtan (2012) knytter også anerkjennelse til vår relasjon med andre, og sier at den står sterkt sammen med vår grunnleggende innstilling til andre mennesker. Et menneskesyn preget av anerkjennelse, vil innebære en respekt for at mennesket er et subjekt for egne opplevelser. Når vi møter andre med anerkjennelse vil det si at vi vet at de har en egen opplevelsesverden og at det gir utgangspunkt for personens handlinger og holdninger.

Det handler om å alltid å se på den andre og på seg selv som levende mennesker. Med andre ord å fastholde at vi, hver og en, er mennesker med spesielle forutsetninger for å tenke, handle og føle som vi gjør (Møller og Grøtan 2012:15).

Å være anerkjennende tilstede i en relasjon er det motsatte av å være likegyldig.

Anerkjennelse kan også sees i sammenheng med selverkjennelse, der selvrefleksjon er en sentral del av det (ibid).

### **3.2.2 Relasjonell anerkjennelse**

I relasjonell anerkjennelse utvikler mennesket identitet og måter å være seg selv på i møtet med andre. Anerkjennelse er et psykologisk samspill, som henger sammen med en opplevelse av en særlig emosjonell tilknytning. Det knyttes ofte til tilknytningsteori der en sier at et barn som har vokst opp med tillit til seg selv og medmennesker, vil bli i stand til å være seg selv og være sammen med andre. Dette henger tett sammen med selvverdet vårt, og at en opplever at en er noe verdt uavhengig av handlinger (Holm 2010:27).

### **3.2.3 Anerkjennelses fenomenologi**

Holm viser til Wind (1998) som redegjør for anerkjennelsens fenomenologi. Disse beskrivelsene viser ulike egenskaper og følger av anerkjennelse i praksis, og er identifiserbare. Det knyttes her noe opp til anerkjennende ledelse. Dette vil jeg se mer etter i diskusjonskapitlet.

1. Anerkjennelse er frivillig.

Det kan knyttes opp til indre motivasjon i lederskapet.

2. Anerkjennelse er gjensidig.

For å være en anerkjennende leder er det avhengig av gode relasjoner.

3. Anerkjennelse er utvekslende.

Anerkjennelse praktiseres overfor andre mennesker.

4. Anerkjennelse er uten intensjoner.

Anerkjennende ledelse henger sammen med en motivasjon og verdier som ikke har skjulte hensikter. En skal kunne stole på at lederen handler ut fra det gode og at det bør være eneste intensjon.

5. Anerkjennelse er likeverdige.

Anerkjennende ledelse vil gi likeverdige relasjoner med lite fokus på hierarki.

6. Anerkjennelse er transcenderende.

Anerkjennende ledelse streber etter å ha fokus på noe større, og ha fokus på et høyere plan.

7. Anerkjennelse er suspenderende.

Anerkjennende ledelse kan oppheve eller avsette tidligere gitte sannheter og normer, og sette fokus på punktene over.

### 3.2.4 Anerkjennelse i personalomsorg.

Gry Bruland Vråle (2015) skriver om traumatiske hendelser med fokus på hjelperen. Ansatte i Politiet og Forsvaret kan oppleve hendelser der de enten selv er truet, eller får oppleve traumer og kriser som rammer andre. Dette kan være hendelser der de selv opplever at de ikke har strukket tilstrekkelig til, for eksempel ved å ikke lykkes i å redde liv eller avverge en situasjon. Noen må også når de selv er sterkt berørt gå i møte med pårørende. Slike hendelser kan vekke sterke reaksjoner. Disse reaksjonene handler om at traumatiske hendelser er overveldende og voldsomme, og har ikke nødvendigvis en sammenheng med manglende erfaring. De fleste mennesker vil reagere følelsesmessig når noe fryktelig skjer.

En traumatisk hendelse kan vekke følelser hos politibetjenten eller offiseren som er vanskelige å håndtere. Det kan være følelsen av tvil, der de setter spørsmål til om de håndterte hendelsen riktig. En slik tvil kan gi følelsen av skam, og gjøre at de mister tilliten til egen profesjon og hvorvidt de er troverdige dyktige tjenestemenn. Andre reaksjoner kan være sårbarhet, forvirring og hjelpeløshet. Deres reaksjoner på krisesituasjoner, har både en medisinsk forståelse og opplevelsesmessig og eksistensiell forståelse. En krise kan gi kroppslige reaksjoner. Fysiske reaksjoner kan være at en blir sårbar, engstelig og får søvnutfordringer. Psykiske reaksjoner kan være det en ofte kaller for «flashback» der en gjenopplever følelser og sanser gjennom angstvekkende bilder.

Den eksistensielle forståelsen av reaksjoner på traumatiske hendelser, handler om at vår livsforståelse og de grunnleggende tingene i livet vårt rokkes ved. En person som har hatt et positivt syn på livet og fremtiden, kan begynne å oppleve mistillit til omgivelsene og føle seg stadig mer utrygg (Bruland Våle 2015: 92-94).

Susanne Bang (2003:46) referer til Irvin Yalom. Yalom skriver at traumatiske hendelser aktiveres fire eksistensielle grunnvilkår; friheten, døden, den eksistensielle ensomheten og spørsmålet om mening. Om en setter dette i sammenheng med å være politibetjent eller offiser, kan dette gjøre at de kan føle seg alene og ensomme. I tillegg er det vanlig at traumatiske hendelser vekker en meningsletning der en sliter med å finne mening i opplevelser og i livet generelt.

Hvordan de reagerer på en situasjon, avhenger av mange elementer. Forhold som alder, erfaring og teoretisk og praktisk kompetanse kan ha noe å si. Personlige forhold kan også være relevant. Med dette menes for eksempel tidligere traumer privat og på jobb, men også

om man står i en aktuell krevende situasjon privat, som for eksempel samlivsbrudd. Som leder i høyrisikoyrker kan det være avgjørende om en kjenner de ansatte godt, og har kjennskap til tidligere opplevelser og nåværende krevende situasjoner privat (Bruland Våle 2015:94).

Bruland Vråle skriver om veiledning etter traumatiske hendelser. Hun bruker betegnelsen «god personalomsorg» om det som bør skje etter kritiske hendelser.

Forfatteren bruker ordet veiledning, men knytter det også opp mot «briefing», og kaller det en «personalpolitisk omsorgshandling». Hun skriver at dette først og fremst er et lederansvar.

Slik veiledning mener hun er hensiktsmessig ut fra to nivåer. Det første er det forebyggende nivået, og det andre nivået er støttende og veiledende tiltak etter kritiske hendelser. Det er på det andre nivået debrief er mest aktuelt. Her skriver Bruland Våle at noen kan ha behov for individuell oppfølging, og andre ganger er det viktig at oppfølgingen skjer i grupper. Her er det viktig at gruppene ikke er for store. Debrief bør skje under ledelse av en leder eller en veileder som har dette som oppgave. Den bør være preget av åpenhet, og at deltakerne opplever å bli sett og møtt når de forteller om hvordan de opplevde hendelsen. For en vellykket debrief kan det være avgjørende at alle deltakerne kjenner hverandre fra før av. Forebyggende tiltak kan være å gå gjennom vanlige stressreaksjoner, at det finnes en handlingsplan, og at lederen har kunnskap om disse reaksjonene og hva som er hensiktsmessig oppfølging i etterkant (Bruland Vråle 2015:95-96).

Bruland Våle henviser til begrepet «konteinerfunksjon» som brukes som metode i psykisk helsearbeid. I denne sammenheng går metoden ut på at lederen lytter til deltakerne og deres fortellinger fra den traumatiske hendelsen. Dette er viktig fordi det kan bidra til at deltakerne føler seg «sett, hørt og møtt» og det kan virke forebyggende mot den eksistensielle forståelsen der deltakeren føler seg mindre alene. På slutten av debriefen kan lederen oppsummere og hjelpe til med å sortere opplevelsene. Her kan lederen sette navn på følelsene, og å normalisere stressreaksjoner. Oppsummering og rydding er svært viktig del av en vellykket debrief. Det kan ha en bekreftende effekt om det gjøres riktig. Så må lederen ta en vurdering på om det er behov for videre oppfølging. Ettersom den traumatiske hendelsen skjedde i jobbsammenheng, er det viktig at den også i all hovedsak følges opp på jobb. En generell oppfølging fra leder i den første tiden etter en hendelse, kan være å ta initiativ til samtaler, og å formidle omsorg gjennom smil, spørsmål og anerkjennende atferd (Bruland Vråle 2015, 97-98).

Ansatte i Forsvaret og Politiet er selektert og har vært gjennom mye trening og forberedelser. Allikevel kan den gjentatte eksponeringen for menneskelige lidelser, katastrofer, ulykker og

krig føre til psykiske stressreaksjoner, nedsatt arbeidsevne og i de mest alvorlige tilfellene utvikle posttraumatisk stress-syndrom (PTSD.). For at ledere i Forsvaret og Politiet skal kunne følge opp sine ansatte i tilstrekkelig grad og å utføre god personalomsorg, er det viktig at de kjenner igjen vanlige stressreaksjoner hos seg selv og hos andre (Eid og Johansen 2005:181).

### **3.3 Anerkjennende ledelse**

Danske Inge Schützsack Holm er en av få som har skrevet fagbok i anerkjennende ledelse. Denne ledelsesformen er langt mer kjent i Danmark enn i Norge. Når det snakkes om ledelsesformer, menes det at det er antakelser, anvisninger og metoder som samlet gir et empirisk grunnlag for å vise seg verdifulle i ledelse. Anerkjennende ledelse er en ledelsesform som i stor grad baserer seg på systemisk teori. Et annet ord for anerkjennende ledelse er derfor systemisk ledelse. Systemisk teori er satt sammen av tanker, erfaringer og empiri, og går på tvers av forskjellige fagområder. Kort forklart handler den om kommunikasjon mellom terapeut og klient. I denne sammenheng kan det overføres til anerkjennende ledelse, der en sier at det blir en veiviser til samspillet mellom leder og medarbeider. Anerkjennende ledelse forstår ledelse som en kommunikativ praksis. Kommunikasjon står sentralt, og fokuset på samtalen gir språket en helt avgjørende betydning (Holm 2010:50-53). Coaching er også mye brukt i systemisk teori, og i anerkjennende ledelse kan coaching sees på som et ledelsesverktøy.

Metodisk ligger anerkjennende ledelse rett opp mot Appreciative Inquiry, som startet som en forsknings- og undersøkelsesmetode i 1986 gjennom dr. David L. Cooperrider. I forbindelse med en casestudie på et sykehus ser han hvor mange ting som lykkes i denne virksomheten. Han lager derfor en undersøkelse av alt som virker og fungerer, som utvikler seg til å bli en mer generell metode for organisasjonsutvikling og innovasjon (Holm 2010:53).

Metoden går ut på at det som det fokuseres på, kommer det mer av. Begrepet er todelt, og kommer fra at det skjer en utforskning (inquiry) i en anerkjennende (appreciative) form. Metoden handler om å flytte seg vekk fra det tradisjonelle problemfokuserende, til å vektlegge tillit, visjoner og mot. Det er mindre styring, og heller fokus på en dialogisk, verdsettende tenkemåte som jobber ut fra det som er positivt og gir muligheter (Holm 2010:54-55).

Holm refererer til Haslebo og Lyndgaards definisjon av anerkjennende ledelse. De definerer det som at det handler om «å forholde seg til andre gjennom et nysgjerrig sinn og å se andre med et anerkjennende blikk» (ibid).

Holm (2010) bruker begrepet språklig anerkjennelse og deler det inn i fire kategorier. Den første er overbevisning, som innebærer et bevisst menneskesyn. Den andre er metode, der en er løsningsfokuseret og utforskende gjennom spørsmål. Den tredje er verdsettelse, der en har gode samtaler som bekrefter og styrker kompetansene. Den fjerde kategorien er positivitet, som er uttalelser som bekrefter det positive. Ut fra disse punktene kan en si at anerkjennende ledelse handler om en samtaleteknikk. Lederen skal praktisere en samtaleteknikk og kommunikasjonsatferd som medarbeideren opplever som anerkjennende. En anerkjennende leder må inneha evnen til å reflektere og metakommunisere (Holm 2010:62-63).

Teorien rundt anerkjennende ledelse sier lite om lederens personlighetstype. Dette henger nok sammen med at sosialkonstruktivisme står sterkt i systematisk teori, der en ikke snakker om mennesket med en personlighet, men at menneskets atferd og «selv» er situasjonsbestemt. En leder må praktisere anerkjennende ledelse med seg selv som utgangspunkt.

Det er utfordrende å sette anerkjennende ledelse i en struktur, og Schein (1994) påpeker at det er stor forandringsmotstand i en organisasjon. Det er ikke nok i seg selv at lederens endrede tenkemåte klarer å endre en hel organisasjon. Ofte gir ikke organisasjonen endringene rom til å eksistere. I så fall blir anerkjennende ledelse uten mål og mening.

Om det derimot lykkes med å få inn anerkjennelse som en betydningsfull lederegenskap der en ønsker å skape forandringer, kan en belønne de lederne som klarer å gå i anerkjennende relasjoner med medarbeiderne sine (Holm 2010:268-169).

Det er tidligere forklart at anerkjennende ledelse er avhengig av at anerkjennelsen er gjensidig. Det er ingen selvfølge at en leder klarer å opparbeide seg tillit og troverdighet til at denne gjensidigheten kommer frem. Som leder bør en vite hva som motiverer medarbeideren. Motivasjon stammer fra det latinske språket, nærmere bestemt ordet *movere*, som betyr å bevege. I språket vårt er det nedskrevet som beveggrunner (Kaufmann og Kaufmann 2009). Hvorfor gjør vi som vi gjør? Hvilke drivkrefter er det som bestemmer våre handlinger? Espedal (2010) referer til Honneth (2001) som sa at «Vi blir anerkjent av noen vi anerkjenner.» Videre refererer hun til Hertzbergs tofaktorteori, som skiller mellom ytre og indre motivasjon. Den ytre motivasjonen handler om elementer i omgivelsen som bør være tilstede for å trives, som lønn, arbeidssted og sikkerhet. Indre motivasjon er det som gjør at medarbeideren jobber for utfordringen i seg selv. En medarbeider som er indre motivert vil som regel ha stor glede av arbeidet og har det bedre på jobb. Den indre motivasjonen utvikles når medarbeideren blir involvert, har ansvar, opplever vekst og blir anerkjent. Når lederen

skal finne frem til hva som kan skape den indre motivasjonen, er dette krevende arbeid. Her er det helt avhengig av at lederen blir kjent med medarbeiderne sine og utvikler en relasjon. Lederen må finne ut av hva medarbeideren opplever som utviklende og anerkjennende (Espedal 2010:24-25).

### **3.4 Anerkjennelse i praksis**

Etter å ha redegjort for anerkjennelse og anerkjennende ledelse, er det interessant å se nærmere på hvordan dette synliggjøres i praksis. Det gjentas til stadighet at anerkjennelse er noe en er, men hvordan handler en leder som er anerkjennende?

Espedal (2010) er ut fra det jeg har funnet den av teoretikerne som har skrevet mest om anerkjennende ledelse i praksis. Hun er særlig opptatt av det hun kaller en kroppslig tilbakemelding.

Lederen må kunne gi bekræftelse til medarbeideren sin. En anerkjennende bekræftelse vil kunne bygge selvfølelsen og hjelpe medarbeideren til å se seg selv om igjen, og tilbakemeldingen må være en spontan og personlig reaksjon. Å gi en slik tilbakemelding kalles å gi en kroppslig tilbakemelding. En slik tilbakemelding vil si at en ikke bare gir et kompliment, men at det sies noe som gjør inntrykk og skaper forandring. Det utdypes hvordan man opplever det som skjer og hva det du opplever gjør med deg. En slik tilbakemelding kommer fra kroppen og vil få den andre til å føle seg verdifull og anerkjent (Espedal 2010:27-29). Forskjellen på ros og anerkjennende tilbakemeldinger, er at en ikke bare utdyper at noe er godt, men at det blir utdypet hva som var så bra og som bidrar til at medarbeideren forstår hvorfor og hvordan det hadde en positiv effekt. Når medarbeideren da får en erkjennelse om at det kjentes godt, vil det kunne skape lyst til å gjøre det igjen og kanskje enda mer neste gang.

Espedal viser til forskning fra Rath og Clifton (2005) som viser at medarbeidere som mottar anerkjennelse og gode tilbakemeldinger blir mer produktive, mer engasjerte, blir værende lengre, gjør jobben bedre og fremstår bedre utad og blir bedre rundt sikkerhet på jobb.

Nærværarbeid, som er anerkjennelse i praksis, kan rette seg mot tre nivåer. Det første er nærværnivå som er tiltak på arbeidsplassen som forhindrer at folk blir syke på jobb. Det andre er støttenivå, som er tiltak for å støtte dem som står i fare for å bli syke. Det tredje er nettverksnivå som er tiltak for å få langtidssykemeldte tilbake i arbeid som de mestrer (Espedal 2010:44).

### **3.4.1 ROS**

Espedal bruker betegnelsen ROS, selv om hun skiller ros fra anerkjennelse. Hun har delt opp ordet ros i tre elementer hun mener må være tilstede hos en anerkjennende leder.

En anerkjennende leder må være raus (R). Han er raus i berømmelsen av andre, skjønner hvor viktig det er å se og bli sett, er nysgjerrig på medarbeiderne sine og er positiv. Den rausede lederen setter av tid til medarbeiderne, og støtter i vanskelige situasjoner.

En anerkjennende leder må omformulere (O). Lederen er bevisst på de tingene som ikke fungerer, men hennes fokus ligger på medarbeiderens motivasjon og bidrag til å skape forandring. Noen ganger er det nødvendig å gi konstruktiv kritikk på uønsket atferd, men fokuset er alltid fremtidsrettet.

Til slutt må den anerkjennende lederen være spesifikk (S). Lederen gir tydelige tilbakemeldinger, og problemer snakkes om. Krevende tema tas opp, men på et inkluderende og mulighetsorientert språk. Lederen er på leting etter nyttig atferd, handlinger, egenskaper, verdier og holdninger hos medarbeiderne, og trekker frem de gode sidene som et middel for å få redde eller utvikle situasjonen (Espedal 2010:39-40).

### **3.5 Anerkjennelse og verdier**

Rokeach definerte verdier som:

An enduring belief that a specific mode of conduct and end-state of existence is personally and socially preferable to an opposite or converse mode of conduct and end-state of existence (Rokeach 1979:72).

Rokeach undersøkte verdier og adferd i forhold til hverandre. Han sier at «behaviour may be viewed as a manifestation of attitudes and values» (ibid).

Rokeach viser til sosialpsykolog Theodor Newcomb (1950) som skrev at «the ultimate referent of behaviour is attitude.» Anerkjennelse er ifølge teoretikerne jeg har presentert tidligere noe en er. Anerkjennelse kommer også til uttrykk gjennom handlinger, men handlingene kommer fra det vi er. Når handlingene våre står sterkt sammen med hvilke verdier vi har, ser jeg en klar sammenheng mellom anerkjennende ledelse og verdier.

Espedal (2010) knytter anerkjennelse opp mot verdibasert ledelse. Verdibasert ledelse kan hjelpe til å skape et anerkjennende tankemønster. Rokeach sier at verdier er veiviser for de handlingene vi skal utføre. I en organisasjon vil verdiene angi standarder for menneskelig atferd. (Dette kan knyttes sammen med Appreciate Inquiry, med det vi fokuserer på blir det mer av. Ved å fokusere på felles verdier vil det bli mer av det. Aadland (2004) sier at verdibasert ledelse kan være det å ha et bevisst forhold til hvilke verdier som skal og bør prege virksomheten og hvordan de skal understøttes av ledergruppen. Verdiene kan brukes



som optikk for å utvikle lederprofilen og å være et styringsredskap (Espedal 2010:60). Holm (2010) stiller seg svært kritisk til verdier i organisasjoner. Hun mener at verdifokuset har fått ta alt for stor plass i organisasjonsarbeid, og at det ville vært en idé å snakke om atferdsregler fremfor verdier. Hun hevder at verdier er regler pakket inn i en mer estetisk retorikk. Hun skriver at en organisasjon ikke består av verdier, men av mennesker. Hun mener at verdiene er knyttet til menneskene og deres livshistorie, og at organisasjonsverdier generaliserer og ikke har noen hensikt. Det vil alltid være verdier i en organisasjon, men det er de verdiene som lederne står for og de kan vise i praksis (Holm 2010:270).

Bruland Vråle ser på betydningen av lederens verdier i anerkjennende ledelse. Om en leder handler i tråd med sine verdier vil de i større grad oppleves som troverdige. En egen bevisstgjøring rundt verdier kan også hjelpe lederen med å opptre troverdig. En slik troverdighet henger tett sammen med anerkjennende ledelse (Bruland Våle 2015:119-120).

### **3.6 Anerkjennende ledelse hos innsatspersonell**

#### **3.6.1 En anerkjennende holdning i oppfølgingen etter en traumatisk hendelse**

Bruland Våle (2015) hevder at anerkjennelse er relevant for en hensiktsmessig veiledning. Ledere kan kjenne et behov for å fortelle medarbeiderne sine trøstende at de ikke kan klandres for det som ble gjort i hendelsen. Dette er i midlertidig ikke den beste fremgangsmåten. Lederen bør begrense egne behov for å trøste, og strebe etter å ha en væremåte som kan lindre gjennom å være anerkjennende, klok og vennlig. At en ikke skal trøste på en slik måte, betyr ikke at en skal fjerne det som er ubehagelig i hendelsen. Men det skal ikke være fokus på skyld. En anerkjennende holdning innebærer aksept og toleranse for det som er og det som skjedde. Det handler ikke om å fordele skyld eller ikke-skyld. Lederen kan se på situasjonen sammen med medarbeiderne, og diskutere ulike sider ved den. Det lederen derimot kan gjøre er å vise aksept og forståelse for at medarbeideren kjenner på skyldfølelse. At lederen bekrefter hjelperens opplevelse av hendelsen og det han føler eller tenker, er et viktig anerkjennende verktøy for den videre bearbeidingen av den traumatiske hendelsen.

En slik anerkjennende holdning gjennom bekreftelse kan formidle forståelse for hjelperens opplevelser av hendelsen (Bruland Våle 2015:96).

Det er lederen som sitter med det endelige ansvaret for kritiske hendelser, men å frata ansvaret fra en profesjonsutøver kan virke mot sin hensikt. Det er derfor viktigere å anerkjenne at personen hadde et ansvar og snakke om hvordan han opplevde dette ansvaret.

Lederen kan allikevel være bevisst på språkbruk og for eksempel snakke i «vi-form» og vise til et felles ansvar.

Anerkjennelse forutsetter og muliggjør empati, og for å være en anerkjennende leder må en være en empatisk leder. Bruland Våle viser til Reichelt og Rønnestad (2011) som skriver om forskning som sier at lederens interpersonlige sensitivitet og troverdighet har en viktig rolle. Dette kan beskrives som en evne til å kunne føle på det som foregår hos og mellom andre mennesker. Hun viser videre til at en slik bevisstgjøring og utvikling av anerkjennende holdninger kan hjelpe med å utvikle denne følsomheten og en grunnleggende respekt for andres opplevelser, og på den måten bli oppfattet som mer troverdige ledere. En slik troverdighet er knyttet til ærlighet, åpenhet og oppriktighet (Bruland Våle 2015:119-120).

For å utvikle en anerkjennende holdning mener Bruland Våle videre at i tillegg til å være empatisk, sensitiv og verdibevisst, må lederen i debrief være bevisst på flere elementer. Det handler om å være klar på hva som er temaet for samtalen, og å være bevisst på hvordan den kan oppleves av både seg selv som leder og av deltakerne. Schibbye (1996) omtaler dette som «et intersubjektivt felt».

Gjennom å være bevisst på disse sidene av ledelsesoppgaven og lederrollen, tror jeg det kan være et godt grunnlag for å skape gode relasjoner. Bruland Våle skriver at en anerkjennende relasjon kan gjenkjennes i praksis ved at lederen viser evne til å lytte, til å forstå, til å akseptere og tolerere ved å bekrefte.

### **3.7 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg sett på anerkjennelse i ledelse. Jeg vil bruke denne teorien i drøftingen i diskusjonskapitlet. Her står blant annet anerkjennende holdning, relasjonell ledelse og anerkjennelses fenomenologi sentralt.

## **4. Metode**

### **4.1 Valg av metode**

Jeg valgte å bruke kvalitativ metode med intervju. Senere i kapitlet vil jeg komme nærmere innpå andre elementer for begrunnelsen av metodevalg, samt styrker og svakheter ved metoden. I dette kapitlet vil jeg redegjøre for metoden i mine studier. Først følger en begrunnelse for valget av metode, dernest beskrives fremgangsmåten for tekstanalyse og intervjuer. Så presenteres utvalget og den analytiske tilnæringsmåten. Mot slutten av kapitlet kaster jeg et kritisk blikk på de forskningsetiske sidene ved studien.

For å velge metode for studier, må en se på hva en ønsker å finne ut. Kvalitative metoder brukes når man ønsker å gå i dybden på et tema og se på meningen i et fenomen. Kvantitativ metode innebærer å gå bredere ut, men vil ikke kunne gi de beretningene jeg er ute etter. Ettersom jeg skriver om Forsvaret og Politiet med fokus på det mellommenneskelige, vil kontekst være viktig. Det er også et argument for å velge en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ metode gir analytiske beskrivelser som skaper grunnlag for å oppdage mønstre eller spesielle kjennetegn i empirien (Thagaard 2013, Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

Når jeg nå skulle forske på lederens opplevelser av et fenomen, så handler det om å forstå fenomenenes betydning og om å fortolke. Det er både hvordan de fortolker sin lederrolle, men også hvordan jeg fortolker det de forteller meg. Her finner jeg en sammenheng mellom kvalitative metoder gjennom intervju og fortolkende teorier der fenomenologi er sentralt (Thagaard 2013:14). Malterud (2013:45) sier at «fenomenologi er et omfattende felt innenfor filosofisk teori, og representerer en forståelsesform der menneskers erfaringer regnes som gyldig kunnskap».

Jeg mener at en slik metode og tilnærming vil være mest hensiktsmessig når jeg er ute etter ledernes erfaringer. Gjennom fenomenologien beskrives verden gjennom hvordan den ser ut fra informantenes ståsted. Gjennom fenomenologi i min forskning er jeg i utgangspunktet ikke ute etter den objektive opplevelsen og fenomenet i seg selv, men lederens oppfatning av fenomenet. Når jeg da samler de forskjellige lederens oppfatninger, kan det gi grunnlag for en mer generell forståelse av fenomenet jeg undersøker. Dette er formålet med fenomenologisk analyse (Malterud 2013, Thagaard 2013).

### **4.2 Valg av intervjumetode**

Intervju er en god måte å gjennomføre forskning på innen operativ ledelse og psykologi. Eid og Johnsen (2015:24-26) trekker frem intervjuet som en viktig metode for å skaffe kunnskap om operativt personell. Fordelen med intervjuet er at den gir dybdekunnskap om et individs

opplevelse av en situasjon, og det beskrives med de begrepene som er naturlig i Forsvaret og Politiet. Metoden har den fordel at den kan få kunnskap om også de hendelsene som ikke skjer hyppig, og på den måten få kunnskap knyttet til for eksempel kritiske hendelser (ibid).

Jeg bestemte meg tidlig for å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, og lagde en intervjuguide med en rekke spørsmål som jeg kunne stille. Jeg var dog usikker på hvordan intervjuene skulle gjennomføres. Jeg ønsket å finne balansen mellom å få svar på de tingene jeg var ute etter, samtidig som at det ikke måtte bli for styrt slik at jeg lukket muligheten for refleksjon og de gode fortellingene. Jeg ble oppfordret av en veileder på studiet til å ha åpne intervjuer. Veilederen sa at dette nok oppleves som en krevende ting å gjennomføre, men om jeg lykkes med det trodde han at jeg ville få svært gode svar på de tingene jeg faktisk var interessert i.

Åpne intervjuer vil si at en stiller spørsmål med utgangspunkt i de forhold som blir avdekket under intervjuet (Thagaard 2013). Jeg tok oppfordringen om å ha åpne intervjuer, og forkastet intervjuguiden. Jeg lagde heller en kort liste over hvilke tema vi kunne komme inn på. På denne listen stod det:

- Før, under og etter en krevende hendelse.
- Lederrollen.
- Hva er krevende?
- Hva er meningsfullt?

#### **4.3 Forberedelse til innhenting av data**

Jeg hadde et møte hos Forsvarets senter for militærpsykiatri og stressmestring, og hos Politiets Utlendingsenhet. I tillegg hadde jeg en del mailkorrespondanse med folk fra Forsvarets Høgskole, krigsskolene, og andre som hadde innspill eller råd. Slik fikk jeg kjennskap til rutinene og startet tankeprosessen med hva jeg ønsket å finne ut av på intervjuene.

Grunnen til at jeg brukte så mye tid på dette, var for å sikre kvaliteten på intervjuene mine. Det var en stor fordel at jeg på forhånd kjente til aktuelle begreper og for eksempel kollegastøtteordninger og bedriftshelsetjenesten. I tillegg til at dette var tidsbesparende, vil jeg også tørre å påstå at dette gjorde at jeg satt igjen med et bedre datamateriale. Det at intervjupersonene og jeg snakket et felles språk tror jeg gjorde at de fikk større tillit til meg, og dermed også åpnet seg mer. Jeg tror de opplevde at jeg er oppriktig interessert i dette temaet, og at de derfor også i større grad ønsket å bidra og fortelle. Jeg fikk flere tilbakemeldinger på at intervjuene var som gode samtaler. De hadde sett for seg at det ville bli

en stivere ramme rundt intervjuene. De meldte tilbake at det var nyttig og fint for dem å få delta.

#### **4.4 Utvalg**

Jeg ønsket å intervju ledere innen kriseledelse, og det var derfor relevant med innsatspersonell. Etersom jeg er mer interessert i lederens beretninger mer enn å sammenligne forskjellige ledere fra forskjellig type innsatspersonell, gjorde jeg en avgrensning på hvor jeg ville finne ledere. Jeg har i krisehåndteringsstudiene hatt mye om Forsvaret og Politiet. Jeg valgte derfor å finne ledere fra disse to, og valgte bort branntjenesten, ambulansetjenesten, psykiatrien og annet relevant i helsesektoren. Jeg kunne ha valgt å fokusere kun på Forsvaret eller kun på Politiet. Jeg valgte allikevel å finne ledere å intervju fra begge organisasjoner. Dette er organisasjoner som har mye til felles. De har en treårig høgskoleutdanning der det er strenge krav i seleksjonsprosessen. De jobber operativt, og har mange like arbeidsoppgaver. De samarbeider også på flere områder. Allikevel er det mye som skiller dem. Mens Forsvaret først og fremst møter traumatiske hendelser i internasjonale operasjoner, har Politiet det som en mer naturlig del av sin arbeidshverdag. Jeg mente derfor det å intervju ledere fra begge organisasjoner ville kunne gi en interessant variasjon og flere perspektiver, samtidig som funnene til en viss grad kan sammenlignes og være aktuelle for begge organisasjoner.

Det å finne mitt utvalg av ledere var en lang prosess. Jeg brukte flere metoder på å få tak i folk. Jeg hørte med folk jeg kjenner i organisasjonene, og jeg sendte en rekke e-post til aktuelle avdelinger, i tillegg til at jeg lette etter aktuelle i organisasjonen Veteran møter veteran der jeg vet at mange har erfaring og personlig interesse for feltet.

Jeg har intervjuet fire ledere fra Politiet, og tre fra Forsvaret. De er alle operative ledere med en bred og lang tjenesteerfaring. Flere har erfaring fra både Forsvaret og Politiet, og flere har erfaring fra tjeneste i internasjonale operasjoner. De jobber på forskjellige steder i Norge. Alle syv er menn. Jeg lykkes ikke i å få tak i aktuelle kvinnelige ledere, og utvalget er helt klart mer begrenset enn menn.

#### **4.5 Gjennomføring av intervjuene**

Jeg møtte seks av syv ledere på deres arbeidsplass, den siste møtte jeg på en lokal høgskole da personen pendler fra andre siden av landet. Jeg hadde med båndopptaker, og tok også opp lyden på mobilen min som en ekstra sikkerhet. På forhånd hadde lederne fått tilsendt en kort prosjektbeskrivelse, så de var forberedt på hva jeg forsker på. Jeg hadde på forhånd sagt at jeg så for meg at vi kunne bruke cirka en time. De syv intervjuene endte på mellom 55 og 125

minutter.

Jeg begynte samtalen med å snakke kort om meg selv, for så å la dem presentere seg. Så spurte jeg: Når du opplever en krevende hendelse på jobb, hva gjør du som leder da?

Dette var et relativt åpent spørsmål, og fikk i gang samtalen. Jeg stilte få spørsmål, og på det ene intervjuet stilte jeg kun tre spørsmål / kommentarer i løpet av 1 time og 20 minutter.

Det var viktig for meg å være aktiv lyttende i intervjuene, så jeg hadde øyekontakt, nikket, og sa bekreftende kommentarer som «ja», «mm», og «det forstår jeg». Jeg kunne også legge til for eksempel «Kan du fortelle mer om det?», «Hvordan oppleves det?» eller «har du et konkret eksempel på det?» Jeg leste Thagards intervjueteknikker i forberedelsene (Thagard 2013).

Jeg trivdes svært godt i intervjuersituasjonen, og det ble syv gode samtaler om et tema som tydelig engasjerte informantene. Etter i underkant av en time, kommenterte jeg på samtlige at det nå hadde gått en time, og om det var noe de ønsket å legge til før vi avsluttet. Noen av de beste svarene mine fikk jeg i denne fasen av intervjuet, der de dro frem ting som var tydelig viktig for dem å få frem og som motiverte dem i deres lederjobb.

#### **4.6 Valg av litteratur og teori**

På Dora har jeg i hovedsak søkt etter masteroppgaver med tilsvarende tema og problemstilling. Det har jeg funnet lite av. Jeg ville også være forsiktig med å lese for mye av andres oppgaver før jeg fikk tenkt mer på egen oppgave. Det handler om å få et selvstendig arbeid og ikke bli for påvirket av andres måter å definere, beskrive og drøfte. Allikevel var det viktig å kjenne til hvilke oppgaver som er skrevet på feltet.

For å finne litteratur har jeg brukt litteraturlister hos Senter for Krisepsykologi sortert under «debrief» og «hjelperen». Jeg har funnet relevante bøker, og søkt videre gjennom deres referanselister. Jeg har i tillegg fått tips om litteratur hos dem jeg hadde kontakt med innledningsvis.

#### **4.7 Analytisk tilnæringsmåte**

Da intervjuene var ferdige, satt jeg igjen med 10 timer opptak som resulterte i rundt 100 sider med transkriberte intervjuer i datamateriale.

Halkiers (2010) anbefaler en transkribering der en får med alle typer lyder, pause, usammenhengende setninger og småord som «liksom, ehm, så». Jeg var bevisst på dette under transkriberingen, men da jeg kom inn i det tok jeg en avgjørelse på at dette ikke alltid var nødvendig fordi det ikke hadde noen betydning for innholdet. Jeg tok med alle ord og

usammenhengende setninger, men valgte kun å ta med pauser og andre lyder der jeg mente det var relevant for innholdet. Malterud (2013) åpner for at en kan bruke en modifisert transkribering, for å sørge for at informantene ikke kommer negativt ut av det når tale blir til tekst.

Som analytisk metode hentet jeg også inspirasjon fra Kirsti Malteruds (2013) systematiske tekstkondensering. Metoden bygger på en fenomenologisk tilnærming og passet dermed mine studier godt. Da jeg skulle gå inn i datamaterialet mitt, skjedde dette i mange omganger. Først skumleste jeg gjennom en rekke ganger for å få en viss oversikt.

Koding anses å være den sentrale koblingen mellom å samle data og utvikle en gryende teori som forklarer disse dataene (Charmaz 2006). Jeg brukte datastyrt koding, noe som innebar at jeg begynte uten koder og utviklet kodene gjennom selve kodeprosessen (Kvale og Brinkmann 2009). Jeg skrev ned hva som utpekte seg, hva som var foreløpige funn. Så sorterte jeg sitater etter kategoriene debrief, oppfølging, krevende, meningsfullt/motivasjon, relasjoner/anerkjennelse og andre funn av interesse. Her brukte jeg fargekoder. En slik kategorisering innebærer at informasjon om det samme temaet samles i en kategori (Charmaz 2006). Det videre analysearbeidet så jeg hele tiden på sammenhengen mellom empiri og teoretiske begreper (Charmaz 2006).

Sitater som kom under flere kategorier, fikk tilleggskoder knyttet til seg, slik at det var mulig å bruke de på flere steder. Jeg gjorde også en meningsfortetting ved hjelp av kommentarer i marginen, som et hjelpemiddel til å plukke funn for resultatkapitlet (Kvale og Brinkmann 2009:213).

Da materiale var sortert var det allikevel store mengder datamateriale som ikke kunne være med i sin helhet i oppgaven. Jeg måtte da gå gjennom hvilke sitater som var selvsagte og dermed ikke trengtes å gjenfortelles, hvilke jeg måtte ha med, hvilke fortellinger som skilte seg ut, og hvilke sitater som kunne samles i noen oppsummerende setninger.

Det endelige analyseresultatet mitt, inneholder mange sitater og beretninger. Malterud (2013:116-117) anbefaler ikke omfattende bruk av sitater. Dette brukte jeg mye tid på å tenke gjennom, og diskuterte det med veileder og veiledningsgruppa og leste mange andre masteroppgaver med intervju som metode. Jeg kom da frem til at for å få svart på oppgavens tematikk, var det hensiktsmessig med mange sitater og fortellinger. Jeg var ute etter beretninger om ledelse, og det følte unaturlig å skulle gjenfortelle dette i korte setninger eller lignende. Det ville vært spesielt problematisk der lederne forteller om krevende hendelser for eksempel i Afghanistan, Utøya og lignende. Disse erfaringene bør gjengis ordrett og mister

slik jeg ser det sin kraft og innhold i det jeg begynner å gjenfortelle eller oppsummere. Jeg har kuttet ned på mange sitater som sier det samme, og oppsummert en del sitater når jeg for eksempel har kommet frem til hvilke verdier lederne uttrykker.

## **4.8 Metodekritikk**

### **4.8.1 Forskningsetiske refleksjoner**

All forskning reguleres av etiske normer og verdier. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NSD) har laget forskningsetiske retningslinjer som er til god hjelp for å sikre god og forsvarlig forskning der hensynet til involverte informanter blir satt høyt. Det var viktig at jeg som forsker satt meg godt inn i disse retningslinjene. Jeg søkte tidlig i prosessen og fikk den godkjent før jeg startet med å gjennomføre intervjuer. Jeg måtte tenke nøye gjennom hvilke etiske spørsmål jeg må avklare før jeg går i gang med forskningen. Jeg anså det som hensiktsmessig å drøfte dette med min veileder og med veiledningsgruppa, slik at jeg fikk reflektert rundt det etiske sammen med andre som kjente godt til oppgaven min. Det etiske handler mye om mine informanter. Det var viktig at jeg fikk informantenes samtykke, og at de kjente godt til studiene mine. De ble informert om at de hadde rett til å trekke seg fra studiene mine på et hvert tidspunkt, og de hadde rett på all nødvendig informasjon for å få en rimelig forståelse av mitt prosjekt.

En har også et etisk samfunnsansvar. Jeg mener at mitt prosjekt vil kunne komme samfunnet til gode, og at det forhåpentligvis vil kunne bidra til ny og bedre innsikt (Everet og Furseth 2012:26-29).

Når jeg skulle intervjuer lederne om tema som omhandler hvordan en ivaretar ansatte i en krevende arbeidshverdag, kunne det dukke opp sensitiv informasjon eller få frem følelser hos lederne. Det var viktig at jeg sørget for å behandle denne informasjon med stor respekt og med det etiske klart i bakhodet. Informasjonen skal heller ikke kunne spores tilbake til dem det omhandler. Anonymitet er viktig for meg å ha fokus på når jeg legger frem funnene. Jeg hadde gode samtaler med informantene mine i forkant og i starten av intervjuene, der vi tok opp tematikken rundt anonymitet og etiske hensyn. Jeg hadde på forhånd vært bekymret for dette og usikker på hvordan jeg kunne løse dette på best mulig måte. Det viste seg at dette ikke skulle bli noe problem. Det var tydelig at dette er ledere som har et bevisst forhold til taushetsplikt og verner godt om sine ansatte og kolleger. Jeg opplevde ikke at en av lederne sa noe han ikke burde ha sagt.

Både Forsvaret og Politiet er relativt små miljøer, og hendelser de fortalte om var ofte hendelser som vi kan kjenne igjen fra media. Jeg valgte derfor å i liten grad bruke eksempler



fra for eksempel Utøya og internasjonale operasjoner, der det for mange vil være klart hvem man snakker om. Dette ville ikke vært forsvarlig med tanke på en tredjepart som ikke har samtykket til studiene mine. Av samme hensyn har jeg valgt tilfeldig bruk av pronomen i gjengivelsen av lederens uttalelser. Flere av lederne var tydelige på at de ikke hadde noe behov for å være anonyme, og at de gjerne kunne stå under fullt navn. Jeg har allikevel valgt å anonymisere, og også tatt et valg om å anonymisere hendelser som angår dem selv i størst mulig grad, selv om de pr i dag ikke ser på det som noe problem. Jeg tenker at det med sensitive opplysninger er best å ta alle mulige forholdsregler, også om de for eksempel skulle angre på noe de har sagt eller i ettertid skifter mening.

Hvert av intervjuene ble et sterkt og godt møte, og tilliten de viste meg var overveldende. De var villige til å dele fra sine erfaringer og rundt hva de føler og tenker, og det møter jeg med en stor ydmykhet. Dette gjør det ekstra viktig for meg å ivareta personvern hensynet. Jeg har oppbevart lydopptak på et trygt sted gjennom året, og etter at sensuren foreligger skal jeg slette disse. Transkriberingen er anonymisert og vil forbli slik.

#### **4.8.2 Styrker**

En klar fordel ved kvalitativ metode er at det gir en dybde- og detaljforståelse. I kvalitativt intervju kan jeg hele veien tilpasse. Forskningsprosessen er aldri lås og både problemstilling og dataanalyse kan endres etter hvert som ny informasjon kommer til (Jacobsen (2015) 129-131). Jeg har som forsker i dette feltet behov for å gi informantene en større frihet til å uttrykke seg enn det kvantitative tillater. Jeg er interessert i informantenes erfaringer og oppfatninger og det kommer best frem i en samtale. Det kvalitative intervjuet gjør det mulig å få frem kompleksitet og nyanser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015:135-137).

#### **4.8.3 Svakheter**

Å være subjektiv som forsker ved gjennomføring av kvalitative intervjuer er mer eller mindre uunngåelig. Dette fordi forskeren ikke er en avkoblet observatør, men en deltaker med informanten i søken etter betydning i det informanten forklarer (Toma 2000:178).

I kvalitative intervjuer er det viktig å være obs på at forskerens påvirkning på informantene kan ha noe å si for svarene vedkommende får, eller hva de utelater å si (Johannessen m.fl. 2010).

En kan aldri være helt objektiv når en forsker. Som forsker er det jeg som har bestemt hva jeg skal forske på, og jeg har formulert forskningsspørsmålene. Jeg har gjennomført intervjuene og transkribert, og det er jeg som har kodet funnene og bestemt hva som skal være med i masterhandlingen, og ikke minst hva som skal utelates. Drøftingen bærer også betydelig preg av min fortolkning (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Kvalitative studier krever et vesentlig element av kunst og teft, intuisjon, spontanitet og innlevelse er viktige elementer. Denne kompleksiteten gjør det vanskelig å gjennomføre kvalitative studier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015:236).

Å gjennomføre intervjuer er mye jobb og det er mye informasjon som skal bearbeides. Det vil til tider være lite struktur og vanskelig å få oversikt. Derfor er det viktig at jeg bruker hjelpemidler som for eksempel lydopptaker (Jacobsen 2015:131-132).

Å utføre intervjuer med flere informanter er ressurskrevende. I utgangspunktet burde jeg utført metodetriangulering der også observasjon var et element, da dette definitivt kunne gjort studiene mer troverdige. Dette ville imidlertid skapt et omfang jeg hverken har tid eller plass til.

Når en gjennomfører kvalitative studier har en også begrenset med informanter. På bakgrunn av et ikke representativt utvalg kan det derfor ikke trekkes konsekvente slutninger (Jacobsen 2015:131-132).

En svakhet med studiene mine, er at det var mange som fikk henvendelser som ikke responderte eller sa nei. De som sa ja, er nok spesielt engasjerte og motiverte i dette tema, og var derfor motiverte til å stille opp. Flere av de sa at i en hektisk hverdag hadde de egentlig ikke tid til å stille opp på slikt, men at de valgte å gjøre det allikevel fordi de anså det som så viktig. Det er grunn til å anta at dem som stilte opp har et personlig engasjement for anerkjennende lederskap og personalomsorg etter krevende situasjoner. Jeg fikk nok derfor ikke et helt presist svar på hva som eventuelt er krevende, da dette var ledere som alle følte at de mestret denne lederoppgaven godt. Dette var ledere som alle hadde god erfaring med debrief, og som var svært opptatt av gode relasjoner. De ga alle uttrykk for at dette nok ikke var gjeldende hos alle i tilsvarende stillinger, og at de også hadde opplevd selv at de nok skilte seg ut i forhold til mange andre i tilsvarende stillinger.

## **4.9 Overførbarhet, validitet og reliabilitet**

### **4.9.1 Validitet og bekreftbarhet**

Validitet handler om gyldighet og formålet med undersøkelsen. Her er begrepsvaliditet relevant, der en vanlig definisjon er å spørre seg selv «Måler vi det vi tror vi måler?»

I kvalitativ metode dreier det seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.

For å øke troverdigheten til oppgaven satt jeg meg inn i skriftlig materiale som lederne har tilgjengelig. I Forsvaret og Politiet finnes det standardiserte operasjonsprosedyrer, veiledningsverktøy, tiltakskort og handlingsplaner som studerte og så sammen med datamaterialet. Dette var også grunnlaget for kontekstkapitlet.

Jeg har ingen skjulte hensikter med forskningsarbeidet mitt, og ved at det kommer tydelig frem øker også validiteten. En annen ting jeg ønsker å gjøre for å styrke troverdigheten, er å formidle resultatene til informantene når studiene er avsluttet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015:230).

### **4.9.2 Reliabilitet og troverdighet**

Reliabilitet handler om pålitelighet og troverdighet. Hvilke data brukes, hvordan samles de inn og hvordan blir de bearbeidet. Kvalitative studier er verdiladet og kontekstavhengige, og jeg som forsker tolker resultatene med mine forutsetninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015:229-230). Det har vært viktig for meg å ha en god beskrivelse av konteksten og en åpen og detaljrik fremgangsmåte for hele forskningsprosessen.

### **4.9.3 Overførbarhet**

Overførbarhet innenfor kvalitativ forskning er knyttet til om beskrivelser, fortolkninger og forklaringer kan være nyttige på andre områder enn det som studeres. Overførbarhet er ikke nødvendigvis et mål innenfor kvalitativ forskning (ibid.). Jeg har allikevel jobbet ut fra at dette kan være overførbart til alle avdelinger i Forsvaret og Politiet, og ledere generelt.

Mitt mål er at mitt masterprosjekt skal være nyttig for Forsvaret og Politiet i deres arbeid med å hjelpe sine medarbeidere med å avslutte alvorlige hendelser, og å redusere faren for traumatisk stress. Begge organisasjonene har et stort fokus på lederutvikling, og jeg håper at lederens opplevelser vil være nyttig i fremtidig lederutdanning, oppfølging og

prosedyrearbeid. Det bør for eksempel være en del av utdanningen på krigsskolene og politihøgskolen. Kriseteam, Ambulansetjenesten, barnevernsansatte, psykiatri og sivile hjelpeorganisasjoner kan også relatere seg til studiene og få nytte av eventuelle funn.

#### **4.10 Avsluttende metoderefleksjon**

Jeg gjennomførte syv intervjuer og satt igjen med et stort og godt datamateriale. Jeg opplevde at jeg klarte å formidle hva jeg forsket på, og at informantene hadde tillit til meg. De fortalte i etterkant at de opplevde intervjuet som nyttige også for egen refleksjon og læring, og det var en fin tilbakemelding å få. Om jeg skulle startet prosessen på nytt, ville jeg fortsatt brukt åpent intervju som metode og hatt samme fremtoning i møte med informantene. Mine informanter var snakkesalige, og samtalen fløt godt. Jeg hadde forberedt bare noen få oppfølgings spørsmål, og opplevde at dette var tilstrekkelig. Jeg tror allikevel at det kunne vært lurt av meg å ha forberedt flere spørsmål, i tilfelle jeg skulle opplevd at noen av informantene hadde et behov for å bli «dratt i gang» i større grad enn de ble gjort. Jeg kunne risikert at jeg måtte finne på mange spørsmål på sparket, og at de ikke ville blitt like gode som de kunne ha vært om jeg hadde forberedt dem.

Det at jeg fikk en så god relasjonell kontakt med informantene mine, gjorde at jeg ble ekstra opptatt av å ivareta deres anonymitet på en best mulig måte. Dette ville selvfølgelig vært viktig uansett, men jeg merket at det at de viste meg så stor tillit og åpenhet, gjorde at jeg ble svært ydmyk. Jeg har stor respekt for deres yrke og innsats som leder, og det er viktig for meg at studiene oppleves som nyttige, troverdige og verdifulle. Jeg merket etter intervjuene at jeg ble begeistret og rørt av det lederne delte med meg. Jeg var svært bevisst på dette da jeg skulle analysere datamaterialet, slik at jeg ikke risikerte å utelukke det som var mangelfullt eller kritikkverdig, og at jeg skulle være mest mulig tro mot materialet mitt. Jeg kan allikevel ikke utelukke at min begeistring for datamaterialet mitt skinner gjennom.

Min forforståelse var at dette var et krevende og mangelfullt felt hos lederne. Jeg så for meg at oppfølging og fokus på det relasjonelle kom i skyggen av andre oppgaver. Dette baserte jeg på en kombinasjon av egne erfaringer, og at jeg har sett at dette har vært et mangelfullt tema i litteraturen i studiene og etter å ha undersøkt forskningsstatus. Fokuset i ledelsesfaget er i mine øyne i stor grad på effektivitet, målsetting og endringskapasitet. Forsvaret og Politiet er også organisasjoner som står i store omstillingsprosesser. Jeg hadde et generelt godt inntrykk av ansatte i Forsvaret og Politiet, men jeg så for meg at det var andre elementer ved lederrollen som i større grad motiverte dem. Jeg hadde også en idé om at debrief var lite

utbredt og om det ble gjennomført kunne det bære preg av å være tilfeldig.

Møte med materialet ble på flere områder overraskende. Alle lederne fortalte at debrief var noe de praktiserte og hadde et svært reflektert forhold til. Det gjorde at jeg flyttet hovedfokuset i oppgaven fra debrief og hvorvidt det gjennomføres og sees på som hensiktsmessig, til å se på hva som gjør den vellykket.

Det er grunn til å tro at lederne i mine studier ikke er representative for flertallet av ledere i Forsvaret og Politiet. Dette ga også lederne selv uttrykk for. De fortalte at de til tider kunne føle seg alene i det å være så opptatt av det relasjonelle og på at medarbeideren skal komme seg best mulig gjennom en krevende arbeidssituasjon.

Det var mange som ikke responderte da jeg lette etter ledere å intervjuer. Det er grunn til å anta at de lederne som sa ja til å delta, har en grunnleggende motivasjon og engasjement for en helhetlig oppfølging med fokus på anerkjennelse og gode relasjoner. Jeg vil derfor si at studiene mine trekker frem de gode eksemplene på hvordan en leder i Politiet og Forsvaret kan ivareta sine medarbeidere og praktisere anerkjennende ledelse etter traumatiske hendelser.

#### **4.11 Oppsummering**

Jeg har i dette kapitlet lagt frem min metode for å forske på mitt oppgavetema. Jeg har argumentert for valget av en fenomenologisk tilnærming med åpne intervjuer. Et viktig poeng er at jeg har en antakelse om at mine ledere er særlig opptatt av ivaretagelse og anerkjennelse og at det var deres motivasjon for å stille opp til intervjuer.

## 5.0 Diskusjon

I dette kapittelet presenteres et utvalg data, tolkninger og resultater fra undersøkelsen som drøftes opp mot relevant teori og forskning som er diskutert tidligere i oppgaven.

De mest interessante funnene vektlegges framfor funn som framstår som mer elementære og forutsigbare, selv om disse ville vært interessante å følge i en annen sammenheng.

### 5.1 Vellykket debrief

**Hovedfunn: Lederne bruker debrief som et oppfølgingsverktøy og ser på det som svært nyttig under visse forutsetninger.**

Ledernes opplevelse av hva som hemmer og fremmer en vellykket debrief, stemmer godt overens med det Bruland Vråle (2015) skriver om veiledning og debrief, der hun beskriver det som «en personalpolitisk omsorgshandling». Deltakere kjenner hverandre godt, grupper som ikke er for store, naturlige stressreaksjoner blir gjennomgått, forutsigbarhet og tydelig rolleavklaring er elementer som både lederne i mine studier og Bruland Vråle trekker frem som suksessfaktorer i debrief. Hennes uttrykk «konteinerfunksjon» passer også godt til holdningen om at lederen skal lytte og gi rom for at deltakerne skal få fortelle sine fortellinger fra hendelsen. Hun sier også at det er av stor betydning at debrief blir avsluttet på en god måte, der en har en oppsummering eller avslutning og at lederen kartlegger behov for videre oppfølging. Flere av lederne fortalte om lignende praksis. En av lederne sa for eksempel at han avsluttet debrief med å spørre sine medarbeidere om de kunne dra frem en konkret ting de satt igjen med som inntrykk etter hendelsen, og brukte det også som et verktøy for å klare å oppdage de medarbeiderne som har behov for å bli fulgt opp videre. De fem praktiske ingrediensene i anerkjennelse: lytting, forståelse, akseptasjon, toleranse og bekreftelse, trekker Schibbye (2004) frem som særlig nyttig i veiledning. Jeg tolker svarene til lederne som at dette i stor grad har en sammenheng. Det handler om å lytte til opplevelsene, ha forståelse for at noe er tøft, akseptere at skjedd har skjedd, ha toleranse for medarbeidernes reaksjoner blant annet ved å naturliggjøre dem, og å bekrefte at noen gjorde så godt de kunne eller å bekrefte at det var en ekstrem hendelse.

Mine funn kan sees i sammenheng med tidligere forskning på området, der forskningen som redegjort for tidligere er svært delt. En del forskning trekker frem negative sider ved debrief, men er samtidig åpne for at det som er forsket på hos tilfeldige ofre etter traumatiske hendelser, ikke trenger å være gjeldende for innsatspersonell.

Det er skrevet om og forsket mye på debriefing, med forskjellige konklusjoner. Empirisk gjennomgang av effektene av psykologisk debriefing med tanke på det å forhindre psykisk skade, har vært nedslående, slik at mange i dag fraråder å bruke denne metoden på tilfeldige grupper som har vært utsatt for en livstruende påkjenning. Dette er debriefing med grupper satt sammen av forskjellige mennesker med svært forskjellig bakgrunn, som har opplevd både påkjenningen og alt annet svært forskjellig.

Jeg mener at dette ikke er overførbart til Forsvaret og Politiet. En gruppe av soldater eller politimenn, et samkjørt team, vil ha opparbeidet seg tillit til hverandre, kjenner hverandre godt og vil føle seg trygge på hverandre. Det å føle seg trygge på hverandre er en forutsetning for å gjennomføre en hensiktsmessig debrief. En gruppe med innsatspersonell som ledes sammen, der alle kjenner hverandre og har utført oppdrag sammen, vil kunne ha stor nytte av debriefing og vil ofte være godt trent på det. Debriefing gir også lederen en god mulighet til å sjekke ut hvordan alle har det, og eventuelt følge opp med flere hjelpetiltak ved behov. Funnene mine samsvarer godt med forskningen som argumenterer for at innsatspersonell kan ha nytte av det. Jeg mener derfor at kritikken er lite overførbart til debrief hos Forsvaret og Politiet.

Jeg har laget en tabell som oppsummerer det lederne mener fremmer en vellykket debrief. Se neste side.

Rammer	Anerkjennelse	Åpenhet	Klare mål
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ikke for stor gruppe</li> <li>•Deltakene som kjenner hverandre godt og som har tillit til hverandre og leder</li> <li>•Rolleavklaring</li> <li>•Forutsigbarhet - deltakerne vet hva de går til</li> <li>•Tiltakskort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Holdning: Vi vil hverandre godt</li> <li>• Det er ingen arena for å finne sydebukker - alle har gjort sitt beste</li> <li>•Gi gode tilbakemeldinger</li> <li>•Være raus med hverandres følelser og fortellinger</li> <li>•Gi bekreftelse på at det var en ekstrem hendelse</li> <li>•Gi lederen mulighet til å debriefes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Informere om naturlige stressreaksjoner</li> <li>• Lederen stå frem med egne erfaringer</li> <li>•Være bevisst på at noen kan ha bagasje fra tidligere opplevelser og oppfordre til å fortelle om det.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Å skape en felles virkelighetsforståelse av det som har skjedd</li> <li>•Hva kan vi lære av denne hendelsen?</li> <li>•Lederen kartlegger for hvem som har behov for videre oppfølging</li> <li>•God kontakt med kollegastøtteordning og bedriftshelsetjeneste</li> <li>•Evaluer debrief med jevne mellomrom</li> </ul>

Funnene bekrefter det Bruland Vråle (2015) hevder når hun sier at anerkjennelse er relevant for en hensiktsmessig veiledning. Tabellen samsvarer med det hun skriver om at det ikke handler om å fordele skyld eller ikke-skyld, og at å bekrefte at noe var en ekstrem hendelse er et viktig anerkjennende verktøy. Dette kan ifølge Bruland Vråle formidle forståelse for hjelperens opplevelser av hendelsen. Hun skriver videre at lederen må begrense egne behov for å trøste, men at man snakker om det ubehagelige i hendelsen på en konstruktiv måte. Dette kan være krevende når lederne i studiene sier at en skal «være raus med hverandres følelser og fortellinger», og er opptatt av at man vil hverandre godt. Det fremstår som en til tider krevende lederrolle å skulle lede en slik debrief, og synliggjør det lederne sier om at det er viktig å evaluere debrief med jevne mellomrom. Her bør også noen ta ansvar for å være oppdatert på forskningen rundt dette.

## 5.2 Det krevende med lederrollen

De syv lederne trekker alle frem at de opplever svært krevende arbeidssituasjoner, særlig når det er snakk om traumatiske hendelser.

Noe av det mest krevende er ekstreme hendelser, jeg var jo på Utøya, håndterte folk jeg var sikker på var terrorister, drev med livreddende førstehjelp, det sprutet hjernemasse og blod. Det var så mye visuelt fælt.



En av lederne tar opp at det av og til er ensomt å være leder, men stort sett prater lederne om et fellesskap de er en likeverdig del av. Som nevnt i teorikapitlet viser Bang (2003) til at traumatiske hendelser aktiveres av fire eksistensielle grunnvilkår: friheten, døden, den eksistensielle ensomheten og spørsmålet om mening. Dette kan gjøre at en som leder kan føle seg ensom og vekke en meningsleting. En kunne antatt at meningsleting og opplevelse av meningsløshet er noe lederne ville trukket frem som spesielt krevende, men det ble ikke gjort. Fokuset lå mer på hva som oppleves som meningsfullt. Det kommer jeg tilbake til i kapittel 5.3.

### **5.2.1 Mengder av krevende hendelser**

**Funn: Mengder av krevende hendelser over tid oppleves som mer belastende og traumatisk enn konkrete situasjoner.**

Flere snakker om at det ikke nødvendigvis er konkrete enkelthendelser som er de mest belastende, men når det er hyppige hendelser eller den totale belastningen over tid.

En innsatsleder i Politiet forteller:

I fjor en gang var det lite folk på jobb, og så står jeg på et hotellrom ... Jeg forteller det for å vise hverdagshendelser og at det kan være like krevende for folk som store settinger. Så er det da en som har tatt livet sitt på hotellrommet, og så står jeg alene og håndterer det åstedet. Så får jeg beskjed om at jeg må reise fra det åstedet, fordi jeg skulle på et nytt selvdrap, og at det var sønnen til en kollega ... Så fikk jeg låst og plombert døra og så var det å kjøre til neste, og der ligger sønnen til kollegaen din. Slike hendelser gjør noe med deg over tid.

Den samme innsatslederen sier senere noe av det samme:

Jeg har jobbet i Afghanistan og Bosnia, men de tøffeste tingene jeg har opplevd har definitivt vært i Politiet her hjemme. Det blir så mengder på slike ting.

### **5.2.2 Reaksjoner, sårbarhet og forutsigbarhet**

**Funn: Det kan være vanskelig å forstå på forhånd hvilke hendelser en selv eller medarbeiderne vil reagere sterkest på. Hvor sterkt en reagerer etter en krevende hendelse avhenger av hvordan en har det ellers på jobb og i livet.**

En leder sier at han har blitt flink til å skjerme seg, men at det ikke alltid er lett å vite hvilke hendelser man reagerer sterkest på. Det er ikke nødvendigvis de mest ekstreme hendelsene som påvirker en mest, det sier flere av lederne.

Man blir ganske flink til å skjerme seg. Men det er en vanskelig skillelinje, for det er ikke nødvendigvis de store tingene som er mest krevende. Vi har noen narkomane, så da begynner man å reflektere litt over ... Hvordan er det egentlig disse menneskene lever? Så er det for min del like belastende som at et eller annet menneske har gått ut i skogen og hengt seg.

Samtlige av lederne forteller om at hvilke hendelser og arbeidssituasjoner de selv reagerer på avhenger av dagsform ellers og hvor sårbare man er på det tidspunktet. Om en står i en krevende situasjon på hjemmebane kan det også gjøre det mer krevende på jobb.

Dette kan sees i sammenheng med funnene knyttet til åpenhet som jeg kommer tilbake til i kapittel 5.2.4 og 5.5. Lederne mener at det bør være åpenhet rundt hvordan en har det på jobb og hjemmet, og om det er noen tidligere arbeidssituasjoner som stadig dukker opp eller som plager en. Dette stemmer med hva Bruland Våle (2015) skriver om reaksjoner på en krevende situasjon, der hun drar frem at personlige forhold kan være relevant, og at det er et poeng at lederne bør vite om dette. Hun nevner samlivsbrudd som en typisk ting privat som påvirker en på jobb, og dette trakk også mange av lederne frem som forhold som de så påvirker medarbeiderne sine i betydelig grad. Bruland Våle (2015) sier at det har en god effekt om en som leder kjenner de ansatte godt.

### **5.2.3 Å ta vare på seg selv og andre**

#### **Funn: Etter en traumatisk hendelse kan det være vanskelig å både skulle ta vare på seg selv og samtidig ivareta medarbeiderne sine.**

De fleste av dem jeg snakket med snakker om at det å være operativ leder innebærer både å ha ansvar for seg selv og andre etter en krevende hendelse, og at det kan være en tung kombinasjon. De sier i midlertidig at dette er noe de er bevisst på og at de i slike tilfeller har flere rundt seg å spille på. To av lederne trekker frem Utøya som en hendelse der en fikk slik erfaring:

Vi har hatt en del gode erfaringer, og særlig etter Utøya, der så mange var innom mølla, for å si det sånn. Det er superkrevende å sitte om leder etter noe sånt. Der du skal ivareta andre og samtidig være leder, der lederne har sine følelser de også.

En operasjonsleder forteller også om denne kombinasjonen av egne sanseinntrykk og det å ha ansvaret for å ta vare på andre.

Det er krevende å være operasjonsleder. Ja tenk for eksempel en trafikkulykke. Hos oss innkommer mange telefoner, du aner jo ikke når telefonen kommer, du hører skrik, gråt, det kan være en mamma der ungen er død eller drept eller hodet hans ligger der, det er

jo det verste du kan tenke deg rett i øret, ikke sant. og det er ikke noen forberedelser på at «nå klokka da» så skal jeg ta den telefonen. Den kommer jo innimellom alle tulletelefoner, sinnatelefoner, fylletelefoner og alt annet. Så det kan være krevende å sitte der å høre på det. Det er et sterkt sanseinntrykk. Så det kan være krevende å være både operatør og leder og sitte å høre på dette her. Samtidig, så er det jo viktig da, at du er leder også. Du er satt i rollen for å ta vare på andre, man da må du også være god på å ta vare på seg selv.

#### **5.2.4 Åpenhet og medisinsk skikkethet**

**Funn: Det kan være en vanskelig kombinasjon å oppfordre til åpenhet rundt stressreaksjoner, samtidig som at en er avhengig av at medarbeideren må være medisinsk skikket og godkjent for tjeneste.**

I lys av temaet rundt traumatisk stress hos medarbeidere, snakker flere om det å være medisinsk skikket for tjeneste. En leder i Forsvaret forteller om at det kan oppleves krevende som leder at en oppfordrer til å være åpen om problemer, samtidig som en må ha personell rundt seg som tar vurderinger på hvorvidt man er skikket til å fortsette tjenesten og da særlig med tanke på å delta i internasjonale operasjoner.

Jeg har opplevd at soldater sliter slik at de er redde for å ikke få komme ut igjen. Da har jeg alltid oppfordret til å være åpen om det. Det er best for dem selv, det er best for Forsvaret og oss alle. Samtidig så viser det også at hvis du ikke skjuler ting så vil det kanskje være den beste måten å fungere i livet som sådan da. Og det kan også bidra til at psykologer eller annet ressurspersonell kan få tillit til at du kanskje kan være tjenestedyktig fortsatt. Fordi du er i stand til å snakke om dine reaksjoner. Men ikke sant ... Det er ikke alltid like lett å veilede soldater til å føle det da, når man virkelig sliter med et eller annet. Da er det gjerne andre ting man går og bærer på også. Jeg opplever dette og det er ikke så lett. Det er en tapsopplevelse. Det er det hvis noen blir fratatt tjenestedyktigheten sin, fordi for noen er det en del av identiteten din at du kan være i uniform og dra ut og sånn. Så som for noen kan dette bli et fall rent personlig. Du ønsker å være, ja noen ønsker å både kunne prate om sine traumatiske opplevelser samtidig som de forventer å kunne tjenestegjøre. Så det er situasjoner der som jeg opplever ikke er så enkle.

#### **5.2.5 Å være beslutningsansvarlig**

**Funn: Det kan oppleves krevende å være beslutningsansvarlig.**

Mange av lederne snakker om beslutningstaking når de forteller om det som er krevende. De forteller om det å sitte med ansvaret for å ta beslutninger og å lede oppdraget.

Vissheten om at det er jeg som skal lede oppdraget, og i verste fall så kan det gå galt. Jeg har jo tenkt noen tanker da. At hvis det er sånn at vi faktisk må skyte et menneske her, hvor komfortabel er jeg da med å si ... At jeg står bak og peker på en foran og sier at «Nå må du skyte ham». Den ser jeg kan være ugrei.

Flere av lederne snakker om beslutningstaking og den eventuelle belastningen med å skulle leve med beslutninger som er tatt. Flere av lederne trekker frem beslutninger som mer krevende enn hendelsen i seg selv. De beskriver at de har blitt ganske godt rustet til å håndtere krevende hendelser, men at det som kan være krevende er å i ettertid lure på om en gjorde det rette.

I beslutningstaking er det alltid noen kriterier som må være på plass. Og da alle ting du beslutter skal du kunne stå rak i ryggen og leve med i etterkant. Uansett om det innebærer at fienden blir drept eller at våre egne blir drept. Hvis du ikke kan leve med det i etterkant, så er det ikke verdt å gjøre det.

Det er litt overraskende, for det er ikke opplevelsen i seg selv en sliter med, men det er ens egen oppførsel i opplevelsen. Og for min del blir det sånn, når jeg står der: Har jeg gjort ting riktig? Har jeg gjort det politimessige riktige her?

### **5.2.6 Å ikke kunne påvirke situasjonen**

**Funn: Det er krevende når en selv ikke er med som leder og kan påvirke situasjonen.**

Særlig trekker lederne frem at det er krevende når en selv ikke er med som leder og kan påvirke situasjonen, og at en sitter med ansvaret om det skal skje noe. To av lederne sammenlignet det med å sende ut barna sine. Den ene forteller det slik:

Jeg husker første gang jeg sendte ut patrulje i Kabul der jeg ikke var med selv. For det er noe annet når du er med selv, for da har du en slags idé om at du kan påvirke det. Men det er som å sende ut barna dine første gang. Ta den sjansen at jeg på en måte klipper navnestrengen og stoler på at den treningen og kompetansen faktisk er tilstrekkelig, og du må ta konsekvensene av det som skjer. Og den vissheten om at hvis det skjer noe, at hvis du kunne ha gjort noe, en forskjell, så vil man kanskje ikke tilgi seg selv. Hvis man ikke gjorde absolutt alt og mer til for å forhindre det. Så jeg tror kanskje det er det mest krevende som sjef. At du sitter der og det er ingen andre som har det ansvaret som sjefen har. Du er ansvarlig for alt som skjer. Du må på en måte gi slipp, og det er alltid en risiko.

## 5.3 Motivasjon

### 5.3.1 Det som er meningsfullt

#### **Funn: Motivasjon knyttes til det som er meningsfullt.**

I samtalene med lederne snakket vi om hva som er krevende i deres jobbhverdag. Dette tema gled naturlig over i hva som motiverer lederne til å stå i en krevende jobbhverdag med høy risiko og omfattende arbeidsoppgaver. Til tross for at lederne snakket om krevende elementer i deres jobb som politibetjent, offiser og leder, ga alle uttrykk for at det ikke var aktuelt å bytte jobb. Jeg opplevde samtlige av lederne som høyst motiverte for oppgaven. De snakket om en drivkraft i deres liv, og den var tydelig i måten de presenterte sine tanker og erfaringer på. Flere av lederne snakker om at jobben deres oppleves som et kall, og at det er mye av grunnen til at de har høy motivasjon til å stå i det som er tøft. Dette kan sees i sammenheng med Hertzbergs tofaktorteori med et skille mellom ytre og indre motivasjon. Indre motivasjon handler om at medarbeideren jobber for utfordringen i seg selv og har stor glede av arbeidet. Den utvikles når medarbeideren er involvert, har ansvar, opplever vekst og blir anerkjent. Mitt inntrykk er at samtlige av lederne jeg intervjuet har en høy grad av indre motivasjon. Ingen av lederne nevner ytre motivasjonsfaktorer når vi snakker om motivasjon i arbeidet. Videre vil jeg legge fem funnene som viser at lederne har mye indre motivasjon. Det er tydelig at deres motivasjon henger tett sammen med deres profesjonsstolthet som er en betydelig del av deres identitet. En leder uttrykte det kort og presist:

Det er stoltheten av å være politi. At du gjør en forskjell. At det alle løper fra skal du løpe til! Sånne ting elsker jeg!

Lederne snakket videre om deres drivkraft for jobben, der de brukte forskjellige ord for å uttrykke noe av det samme. De beskrev det som et kick, en eventyrlyst, opplevelsen av adrenalin og mestringsfølelse, og ønsket om store utfordringer. Flere av lederne fortalte også at de ser på seg selv som idealister og at det er en del av drivkraften som særlig kommer frem i internasjonale operasjoner, men også i daglig politiarbeid der en ønsker å gjøre en forskjell for mennesker med begrensede ressurser.

### 5.3.2 Å utgjøre en forskjell

#### **Funn: Lederne motiveres av å utgjøre en forskjell.**

Det å utgjøre en forskjell og hjelpe mennesker en stor motivasjon for de syv lederne. Dette kom til uttrykk på flere måter. Lederne fra Forsvaret tok opp innsatsen i Afghanistan og Irak

og kritikken av at Norge har bidratt i disse operasjonene. De nevnte rapporter som sier at innsatsen ikke har vært tilstrekkelig og muligens ikke burde vært startet i utgangspunktet, og at de opplever at det er mye press fra politisk hold rundt dette tema. De tok allikevel opp dette da vi snakket om det meningsfulle i jobben deres, og at dette motiverer dem for nye oppdrag. En av dem fortalte om det slik:

Så man kan sikkert si at det har vært mislykket i Afghanistan og Irak og sånn (...) Men jaja. Det er nå sånn. Våre politikere har bedt oss om å bidra og da gjør vi det. Det er jobben vår. Så får man analysere seg i hjel på det. Jeg velger da å ta en enkel tilnærming og si at hver gang jeg så jenter som smilte i skoleuniform i Afghanistan så er det et bevis på at vi ikke har mislykkes. Selv om det ikke var oppdraget vårt. For hver skolejente jeg så, så vet jeg at Taliban mislykkes også. Så det er meningsfylt. Jeg blir litt rørt.

En leder uttrykte noe av det samme og fortalte om sin opplevelse fra en av hans deployeringer.

Det har vært mye snakk i ettertid om at Norges strategi i Afghanistan ikke fungerer. Ikke blir det noe bedre. Mye som er mislykka. Og det er nok riktig på strategisk nivå. Men på et lokalt taktisk nivå så lyktes vi. Ghowrmach ble en bedre plass å bo for lokalbefolkningen i løpet av de fire månedene vi var der, og de afghanske sikkerhetsstyrkene fikk den hjelpen de trengte for å løse oppdrag selv. At Ghowrmach ikke er slik i dag det skyldes helt andre faktorer, men det tenker jeg er faktisk ikke vårt ansvar. Vårt ansvar var å gjøre Ghowrmach til et bedre sted de fire månedene vi skulle jobbe der nede, og det lyktes vi med. Og den tilfredsheten med at du faktisk gjør noe godt med den makten du har. Det er en viktig faktor.

### 5.3.3 Kameratskap og relasjoner

#### **Funn: Kameratskap og gode relasjoner er en stor motivasjonsfaktor.**

I samtalene ble ordet «kameratskap» brukt en rekke ganger. Det fremstår som et relevant ord både i forsvars- og politisammenheng, og ordninger som kollegastøtte og kameratstøtte forsterker dette. Den ordningen blir fremsnakket av de fire lederne fra Politiet, og også nevnt av lederne i Forsvaret. Kameratskapet blir særlig trukket frem i sammenheng med hva som er meningsfullt og motiverende.

Kameratskapet gjør det meningsfullt. Det er definitivt kameratskapet. Jeg hadde ikke hatt noen betenkeligheter med å dra tilbake. Når som helst. Jeg skulle dra tilbake med de folkene jeg har vært ute med tidligere. Det kameratskapet er så vanvittig sterkt. Så det er nok drivkraften.

### 5.3.4 Personalomsorg

**Funn: Lederne ser på personalomsorg som en givende og motiverende del av lederrollen.**

Når det kommer til hva som er meningsfullt i selve lederrollen, snakket alle lederne i forskjellig grad om å se medarbeiderne sine blomstre eller mestre nye ting. Å oppleve at de mestrer lederoppgaven er svært motiverende. Å se at den innsatsen en legger i å lede og lære gir gode resultater, og at en jobber sammen for å løse oppdrag.

Det å veilede og hjelpe mannskapene til å komme seg videre og bli mer kompetente. Et mer komplett politimenneske. Det er noe av det mest meningsfulle her. At du kan forme folk. Det er en kjempemulighet, for det er unge mennesker som på en måte er veldig søkende.

En leder trekker frem følelsen det gir å føle at en lykkes som leder.

Men så er det jo artig også, for det funker som regel veldig bra! Det er veldig givende å lykkes med det jeg gjør som leder og se at folk under deg jobber alt de kan for å gjøre det du vil eller oppnå intensjonen.

### 5.3.5 Å bruke egne erfaringer til nytte for andre

**Funn: Lederne motiveres av å få bruke egne krevende erfaringer til noe nyttig og positivt.**

Lederne snakker mye om egne erfaringer og hvordan disse kan læres av og være nyttige.

At det alltid er nye muligheter. At du kan bruke erfaringen din fra en ting til en annen. At det er rom i en organisasjon for at man er forskjellig. Det er rom for å feile – men man må lære av det. Det er ikke sånn overalt, tror jeg. Og dette er en fantastisk fin ting.

To av lederne snakker om hvor givende det er å bruke egne erfaringer for å lære opp andre og bidra til at de mestrer krevende hendelser bedre.

En av lederne trekker frem dette, samtidig som han igjen drar frem motivasjonen rundt det å ha en utfordrende jobb uten fasit.

Jeg trives også litt det med å jobbe i det uvisse. Å ta beslutninger ut fra det lille du vet der og da, ikke som andre steder som man sitter med mål og fasit og en tenker seg til hva en ville gjort. Jeg har brukt erfaringene mine til å lære opp andre, og det er jo utrolig meningsfullt, det! Når du kan hjelpe hjelperen, for å si det sånn. Så det er nok noe som ligger langt fram i panna mi, ja. Som er en driver til å holde på med dette!

En leder i Politiet som er spesielt opptatt av å bruke egne erfaringer i møte med andre, sier at det oppleves som meningsfullt å bruke egne vonde erfaringer til noe positivt.

Jeg mistet selv en kollega på oppdrag, og jeg hjalp senere Politihøgskolen med å følge opp en student som hadde opplevd noe lignende. Og tydeligvis gikk det utrolig bra. Han er så takknemlig og senest nå i sommer fikk jeg en hilsen der han hadde vært på et kurs og nevnt hvor mye det betydde for han og at det hjalp han gjennom det. Det er jo meningsfullt. Tenk at man bruker noe av det vonde riktig, eller kompetansen din på rett måte.

En leder knytter dette ønsket om at medarbeiderne skal mestre sammen med å utøve god personalomsorg. Det handler om å få medarbeiderne til å kunne stå i jobben som hele mennesker.

Det som er meningsfullt er at medarbeiderne skal oppleve at de har mestret og gjort noe bra. Jeg ser at medarbeiderne mine blir trygge, at de blir trygge på å utøve samfunnsoppdraget sitt som Politiet har. Og samtidig kunne stå i det som hele mennesker. Og allikevel kunne klare å være en god mamma, pappa, søster, bror, datter eller sønn. (...) Dette er en av driverne hos meg. Å utøve god personalomsorg.

Alle lederne trekker frem at de er glade i mennesker og at de motiveres av å jobbe med mennesker og å få hjelpe der det trengs. De fremstår som opptatt av det mellommenneskelige og at de hadde en indre motivasjon for å velge yrket som politibetjent eller offiser.

Flere av lederne trekker frem at disse elementene er særlig viktige i møte med nyutdannede. Dette stemmer med forskningen som sier at det er første traumatiske hendelsene som de første årene som fremstår som det vanskeligste (Karlsson og Christiansson 1999, Rønnestad og Skovholt 1999).

## 5.4 Anerkjennende ledelse

### 5.4.1 Personlig engasjement

**Hovedfunn: Lederne trekker frem at deres fokus på anerkjennelse og nærvær, først og fremst skyldes et personlig engasjement.**

Lederne i mine studier trekker frem faktorer som godt vern før, under og etter den traumatiske hendelsen som god ivaretagelse og godt nærvær. Det stemmer med undersøkelsen gjort etter tsunamikatastrofen (Bang 2003, Thoresen 2007). Disse faktorene innebærer god forberedelse,



klare mål, at kollegaer støtter hverandre både under oppdrag og sosialt. Det legges også vekt på at det er god nok utdanning, trening, erfaring og organisering. Det er også viktig at det gis anerkjennelse for innsatsen etter avsluttet oppdrag. Dette sier også noe om at anerkjennende ledelse ikke står sterkt nok i systemet og organisasjonen, når det er avhengig av at enkeltpersoner har et personlig engasjement. Dette kan sies å være kritikkverdig, særlig når en ser på litteraturen som sier at anerkjennelsen i håndtering av traumatisk stress er viktig. Det bør helt klart være i arbeidsgivers interesse å praktisere ledelse som blant annet kan bidra til lavere sykefravær.

#### **5.4.2 Lederne er bevisste på å være anerkjennende**

##### **Funn: Lederne er bevisste på å være anerkjennende.**

Jeg har valgt å sortere ledernes uttalelser om anerkjennende ledelse etter kategorier i datamaterialet. Disse kategoriene er å se og å bli sett, tilbakemeldingskultur, bekreftelse, relasjoner, tillit og åpenhet, og kameratskap.

Ettersom jeg har valgt en fenomenologisk tilnærming i mine studier, er det interessant å se nærmere på Winds (1998) syn på anerkjennelsens fenomenologi. Som jeg redegjorde for å teorikapitlet beskriver han den som frivillig, gjensidig, utvekslende, uten intensjoner, likeverdig, transcenderende og suspenderende. Dette vil jeg ha med meg når jeg nå legger frem mine funn om anerkjennelse i ledelse. Det transcenderende kan være vanskelig å finne ettersom det handler om det som ligger utenfor den empiriske erfaringsverden, men det sier kanskje noe om at anerkjennelse er noe som overskrider grensene for det vi kan erkjenne selv. Det handler om de større tingene i livet, og ikke bare det vi kan erfare gjennom sansene. Det kan også være vanskelig å forstå hva som menes med suspenderende, ettersom dette er et ord med mange synonymer og flere betydninger. Jeg har i denne sammenheng tolket det som at det handler om å oppheve noe, og i denne sammenhengen oppheve noe negativt. Slik som i Appreciate Inquiry der det sies at det som det fokuseres på blir det mer av, og en naturlig konsekvens er at noe av det negative forsvinner.

Å være bevisste på å være anerkjennende kan knyttes opp mot det Brutland Vråle skriver om å utvikle en anerkjennende holdning. Lederen er bevisst på hvordan debrief og andre settinger kan oppleves av både seg selv som leder og av deltakerne. Dette er det Schibbye kaller «et intersubjektivt felt» og bidrar til en anerkjennende relasjon.

### 5.4.3 Å se og kjenne medarbeiderne sine

#### **Funn: Lederne er opptatt av å se sine medarbeidere og deres behov.**

Å se sine ansatte og deres behov avhenger av en god empatisk forståelse, og anerkjennelse forutsetter og muliggjør empati. For å være en anerkjennende leder må en være en empatisk leder. Å se og å bli hørt er et gjennomgående tema i samtlige av intervjuene. En av lederne oppsummerer det slik, og setter det i likhet med alle lederne i sammenheng med ivaretagelse av personell:

Det dreier seg om å se den enkelte. Det dreier seg om å sette av tid til å snakke med folk. Bry seg, og klappe litt på skulderen og slike ting. Det står ingen steder at vi skal gjøre det, men det er naturlig å gjøre det fordi det er det som får avdelingen og folk til å fungere. Det å føle seg sett, føle seg ivaretatt.

Her snakkes det blant annet om nødvendigheten av å kjenne medarbeiderne sine og å kunne se deres behov, også når de ikke er i stand til eller ønsker å uttrykke dem selv. Å se medarbeiderne sine settes i sammenheng med «å ta medarbeiderne sine på alvor». Krevende situasjoner kan gi forskjellige stressreaksjoner behovet for oppfølging og tilrettelegging vil variere. I den sammenheng fortalte to ledere fra Forsvaret hver sin historie om ivaretagelse og å se hvilke behov som er tilstede. Den første historien får også frem viktigheten av å ta medarbeiderne på alvor:

Under en vinterøvelse var jeg ute med bataljonen som jeg jobbet i og vi opplevde en teltbrann. Et telt ble overtent i løpet av sekunder og situasjonen var ganske traumatisk for det laget som hadde teltet der dette oppstod. Laget følte seg ikke trygge på å ligge i teltet, fordi det var ovnen som da hadde eksplodert. Laget sa at de vil veldig gjerne være med på øvelsen, men vi tør ikke. Vi har ikke tillit til ovnen. Jeg koblet inn prest og lege så de opplevde at de ble tatt på alvor. For de opplevde nok at det var viktig for dem nettopp å bli tatt på alvor. Noen kunne kanskje oppleve at de prøvde å komme seg unna tjenesten, men det var absolutt ikke tilfellet. Jeg kjente dem godt. Dette var soldater som ikke var ute etter å stikke av fra jobben. Så de fikk da lov til, jeg fikk fullmakt om at de ikke måtte sove ute i telt, men døgnet ellers var de like mye deltakende i øvelsen som de andre. De kunne sove i senga si, men de dro ut og gjorde alt det de andre gjorde. Og jeg tror dette var sterkt medvirkende til at de var fullt operative igjen til den neste store øvelsen, fordi de ble tatt på alvor og fikk sette tempo selv, til de følte at de var i stand til å ha tillit til utstyret igjen. Det synes jeg er et godt eksempel på hvor viktig det er å ta dem på alvor. Å la hver stein være snudd før man sier ok, nå gjør vi opp regnskap og så går vi videre.

I den andre historien deler en annen leder fra Forsvaret om sine erfaringer med å ivareta en medarbeider med store behov, samtidig som du skal ivareta en hel gruppe, deg selv og i tillegg løse oppdrag og å få alle tilbake i livet.

Vi hadde en episode i Afghanistan der den ene lagføreren min sluttet å fungere (...) og det var en sak vi ikke var forberedt på. På Krigsskolen hadde vi lest mye om det, men referansegrunnlaget var fra Vietnam, amerikanske styrker i Vietnam og det var liksom tilnærmet på en sånn måte at en tenkte «interessant og greit å vite om», men at det liksom er helt spesielle tilfeller. Dette skjedde i Vietnam, det skjedde i Korea, det skjedde under andre verdenskrig. Man hadde liksom aldri trodd at en selv skulle stå i samme situasjon. Før vi gjorde det. Og så plutselig skjer det. Vi var ikke mentalt forberedt på det. Og da er ivaretakelse viktig. Det skjedde midt under en operasjon og vi kunne ikke bare pakke sammen og dra. Vi måtte først gjøre jobben og så samtidig skulle vi ivareta han karen som stivnet helt og ikke klarte å gjøre noe. Og det er ikke så forferdelig mye man får gjort. Så tok jeg et valg om at jeg ikke involverer meg i ham. Vi plasserte han trygt i bilen. Jeg kjente ham fryktelig godt. Jeg har jobbet sammen med han i mange år og jeg visste det at hvis jeg involverer meg i han så mister jeg fokus på det som er det viktigste og det er få karene ut i fra stridsområdet. Jeg valgte å distansere meg innledningsvis, og så to dager etterpå da vi kom tilbake til campen, så involverte jeg meg. Det var liksom det tidspunktet jeg kunne begynne å vise omsorg. For jeg merket at jeg ble påvirket. Påvirket av det, og det tok for mye fokus. Da vi kom tilbake havnet jeg i en vanvittig krangel med Forsvarets sanitet her hjemme, som ville at vi skulle repatriere, altså sende hjem han karen. Da hadde han kommet seg såpass at han hadde klart å snakke og forklare litt og han var dermed i en vanvittig skyldfølelse fordi at han følte at han hadde svikta alle kameratene sine. Jeg hadde en dialog med både han og kona om hva som nå var det beste for han. Og hvis jeg da bare skulle støte han ut og sende han hjem, så tenkte jeg at det er jo det verste jeg kan gjøre, for da tar jeg bort den lille selvtilliten som han satt igjen med. Så jeg nektet å sende ham hjem. Jeg nektet å repatriere ham. Så han ble hos oss frem til oppdraget er ferdig. Han skulle få lov til å repatriere sammen med resten av karene og han skulle få lov til å gå sammen med resten på Gardermoen når oppdraget er ferdig. Jeg tror fortsatt det var riktig å gjøre. Han fikk en jobb og han hadde en funksjon og han gjorde noe som det ikke var sånt akutt behov for at det ble gjort, men det var i alle fall en jobb. Slik at han var en del av enheten han var i, og det var for meg en viktig del i ivaretagelsen av han.

Relasjonell anerkjennelse sier at det er et psykologisk samspill, som henger sammen med en opplevelse av en særlig emosjonell tilknytning. (Holm 2010) Etter en slik hendelse der lederen er med i front sammen med en medarbeider som får akutte stressreaksjoner som gjør at han ikke klarer å handle, er det grunn til å påstå at lederen som er med ut har en annen emosjonell tilknytning og en annen relasjon med medarbeideren enn den øvrige ledelsen. I dette tilfellet bidro det psykologiske samspillet til at lederen i dialog med sin medarbeider tok en avgjørelse på hva som var best mulig ivaretakelse, og den samsvarte ikke med den øvrige ledelsens mening om saken. Lederen var her «nær» i flere betydninger, med at han både var på samme sted og så sin medarbeider og hans behov. Bauer og Odijk (2003) definisjon av

nærvær sier at nærvær er «den samlede innsatsen for å oppnå et miljø hvor flest mulig kan være tilstede på arbeidsplassen.» En kan derfor si at lederen her også utøvde «nærvær» i hans håndtering av hendelsen, der han kjempet for å la medarbeideren sin være igjen i Afghanistan og få returnere sammen med sine kolleger.

En kan dog diskutere hvorvidt det er gunstig at en leder overkjører avgjørelsene fra øvrig hold, og en skal ikke se bort fra at det var sterke argumenter for at medarbeideren burde sendes hjem. Lederen argumenterer allikevel godt for hvorfor han handlet som han gjorde, og han hadde en stor overbevisning om at han gjorde det rette.

#### **5.4.4 Tilbakemeldingskultur**

##### **Funn: Lederne jobber aktivt for en tilbakemeldingskultur.**

Alle lederne fortalte om at tilbakemeldinger var en sentral del i organisasjonskulturen i Forsvaret og Politiet. Fra tidlig i utdanningsløpet på Krigsskolen og Politihøgskolen er det fokus på å skulle gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger, og dette er en viktig del av jobbhverdagen når en jobber så tett på hverandre i lag. Ettersom dette er en naturlig del av deres arbeidshverdag, var også tilbakemeldinger noe av det som det ble snakket mest om i forbindelse med hvordan man praktiserer lederrollen.

Lederne uttrykte på forskjellige måter at det handler om å finne en balanse mellom positive tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk. En leder sa det slik:

Jeg opplever det som leder selv at når jeg klarer å være anerkjennende i tilbakemeldingene, så har jeg også en helt annen tyngde når jeg kommer og sier hva jeg kanskje ikke synes er så bra. Fordi jeg klarer å balansere det.

I samtalen rundt tilbakemeldinger var det en bred enighet om at ros og gode ord er motiverende og bidrar til et godt arbeidsmiljø.

En leder fra Politiet fortalte også om effekten av at ledere ga hverandre gode tilbakemeldinger etter å ha jobbet sammen i forbindelse med 22. juli 2011.

Etter Utøya spilte vi lederne litt på hverandre og backet opp andre ledere med personalansvar. Så får de tilbakemeldinger fra sine som har vært på Utøya. «Du har vært flink til å ta vare på meg» så bygger jo det opp lederen også, og gjør oss tryggere. Så det er et samspill her, som i disse tilfellene fungerer veldig bra.

En leder fortalte at han jobbet aktivt for å styrke tilbakemeldingskulturen innad i laget og mellom leder og medarbeider, og at et av verktøyene hans for å få til det var å bruke medarbeidersamtalen på best mulig måte.

Vi har medarbeidersamtaler, som vi er pålagt å gjennomføre hvert halvår. Jeg har brukt å gjøre det litt oftere med de jeg har rundt meg, bare for å huske at vi må gi hverandre tilbakemeldinger.

Selv om alle lederne var enige i at det er avgjørende med en god tilbakemeldingskultur, varierte det i hvor stor grad de mente at dette var noe som fungerte godt og er et utbredt fenomen i deres etat. En av politilederne mener at det er for lite ros til dem som «blør for drakta» og setter det i sammenheng med det å se medarbeiderne sine og å gi passende tilbakemeldinger.

Jeg tror vi er drittdårlige i Politiet på å ta vare på de gode eksemplene. De blir ikke sett vet du! De får like lite ros eller anerkjennelse som de som ikke gjør noe.

Alle lederne mener at de har forbedringspotensiale, men at det generelt sett er en god tilbakemeldingskultur i både Forsvaret og Politiet, og at dette er noe de tar del i selv og også opplever fra sine ledere igjen. Fra to ledere i Politiet trekkes det frem at de ble forbauset over 22. juli-rapporten som kritiserte disse tingene.

Jeg tror vi har en bra balanse og en bra tilbakemeldingskultur. Vi oppfordrer til å gi tilbakemelding i det daglige, vi oppfordrer til å ta en samtale eller si til kompisen at «Dette her var dårlig» eller «Det her var bra», og begrunne det godt. Samtidig så hender det at jeg setter av tid til at laget skal samles for å gi tilbakemelding til hverandre.

Samtlige av lederne mener at de selv praktiserer en aktiv og god tilbakemeldingskultur, og forteller om hvilke elementer som er viktige for dem for å gjøre det på en god måte:

Og jeg gir alltid tilbakemeldinger hele tiden, direkte. Jeg pakker aldri inn og det er rene ord for pengene, ikke noe å lure på hva jeg lurer på. Og så har jeg det sånn at når jeg kjører tilbakemeldinger. Jeg roser alltid i plenum, og så riser jeg på enerom, det er min policy. Jeg driver ikke og rakker ned på folk, eller justerer folk sånn med konkrete tilbakemeldinger som ikke er så positive, i andres påhør. Det tar jeg face to face med vedkommende. Jeg prøver å ha en policy med ni til en, altså ni ganger ros for en negativ. Man skal hele tiden få høre gode ting i løpet av en hverdag.

En av lederne poengterer at han setter pris på tilbakemeldinger som er konkrete og sier han nok om hva som har blitt gjort godt og mindre godt, og bruker ordet anerkjennelse for å få frem det han mener er viktig:

Og det er med på å understreke det, at det å gi anerkjennelse konkret er viktig for folk, ikke bare si «godt jobba.» Jeg hadde en sjef en gang som sa godt jobba, godt jobba, og det sa han til meg ofte i fire-fem år. Og til slutt spurte jeg: Hva er det som egentlig er godt jobba? For da kan jeg kanskje gjøre noe bedre, eller gjøre mer av det da». Så jeg tror det med anerkjennelse er viktig. Det å kunne gi ros i jeg-form. Å kunne si konkret hva det er som er bra.

Det lederen trekker frem her er det jeg tolker som det største skillet mellom ros og anerkjennelse. Tilbakemeldingene skal være konkrete og ikke bare fortelle at noe var bra, men hva som gjorde det bra. Det han beskriver her er det Espedal (2010) kaller en «kroppslig tilbakemelding». Det vil si at en sier noe som gjør inntrykk og om bidrar med å skape en forandring. Den bidrar til å få den andre til å føle seg verdifull og anerkjent., og blir en viktig faktor i utøvelse av anerkjennende ledelse. Espedal viser til forskning som viser at slik anerkjennelse på jobb bidrar til at medarbeiderne blir bedre i jobben og bedre rustet, og det hadde vært interessant å se om slik anerkjennende lederatferd i denne sammenheng er med på å minimalisere utbredelsen av traumatisk stress.

#### **5.4.5 Bekreftelse**

##### **Funn: Lederne mener at det å gi bekræftelse etter en traumatisk hendelse er effektivt mot stressreaksjoner.**

Når det er snakk om debrief, forteller alle lederne at bekræftelse er avgjørende. I høyrisikoyrker vil en stå i krevende arbeidssituasjoner der en må handle fort, og det kan føre til mye grubling og skyldfølelse i ettertid. Lederne mener derfor at en viktig del av deres rolle, er å bekrefte til medarbeiderne sine at de har gjort det de kunne.

Etter egen erfaring med politirollen, det trenger ikke være store saken, men hvis det er noe som har skjedd så er det veldig greit at det kommer en leder eller tjenestemann. At det er en støtte, altså veldig raskt, hva har skjedd? For å bekrefte at, jo du har gjort en bra jobb, og så har det gått som det har gått. Der har jeg nesten tatt meg selv i å lyve, for der trenger man bare en anerkjennelse på at du har gjort noe fornuftig. Det er nesten en akutt psykiatrisk førstehjelp, bare å få en bekræftelse fra andre med politiblikket.

Senere i intervjuet deler den samme politilederen egne erfaringer der han selv har fått føle på betydningen av en slik bekræftelse:

Jeg kjørte forfølgelse av motorsykkel, og det gikk vel ... Vedkommende overlevde, men hardt skadd. Det var vi som gjenopplivet. Den eldste tjenestemannen som kom umiddelbart var bare: - tommel opp, dette er greit. Altså, det er ikke greit, men vi har gjort jobben vår innenfor den rammen som er, så da er det med en gang dette med den mentale førstehjelpen. Da er det greit. Jeg husker det så godt – tommel opp. Gjerne

upassende, men da får du den umiddelbare støtten på at: JA vel, det har ikke gått bra, men du har ikke driti deg ut. For det en forskjell på det.

En politileder forteller om en hendelse der en ung politimann trengte bekreftelse på at en situasjon hadde vært en ekstrem hendelse, og at han hadde grunn til å få reaksjoner og reagere slik han gjorde. Mangelen på bekreftelse gjorde sterkt inntrykk på ham.

Vi skulle bistå helsevesenet med å fremstille en kar for lege. Så kommer første patrulje dit og jeg tenker at siden dette er psykiatri og at han har litt på seg fra før så sender jeg patrulje nr. 2, for å hjelpe. Og det var egentlig bare for sikkerhets skyld, for normalt ville den ene patruljen klart å løse det selv, men jeg har noen kjepphester i livet, da. Den ene er, hvis du er i tvil: så er det ikke tvil. Da gjør det alltid den sikre veien. Patrulje nr. 2 kommer ut og melder seg på stedet, og det neste vi hører er «Vi blir beskytt». Og så går det ett minutt, og så «Vi har kontroll»: De stod og venta på at ambulansen skulle komme før de skulle gå opp til huset. Og så bak en busk dukker det opp en kar iført skytevåpen og med skuddsikker vest, og retter våpenet mot han ene, og de kaster seg jo ned. Og han ene ser at han får våpenet rettet mot seg, og tenker at «Nå dør jeg». Men så var det dempa skudd, så viser det seg i ettertid at det var luftgevær, og han bommer. Og så tar pågriper de. Men når man har dødstanker, så er det sterke ting. Men jeg oppfattet ikke det. Så måtte de videre, og så fikk ikke vi på operasjonssentralen ikke fulgt det opp noe mer. Hadde ingen støttesamtale, eller gjorde noe, siden jeg ble vekslet. Så går det et halvt år, så ringer han ene, som slet med sitt etter hendelsen. Så viser det seg at han ene har hatt en lensmann som har vært kjempeflink på å følge opp og å lytte og se, mens med han andre var det kun nevnt at han kunne snakke med bedriftshelsetjenesten ved behov da han hadde kommet to dager etterpå og spurt etter det. Så hadde han blitt henvist dit, og det hadde vært godt. Men han hadde ikke fått noen anerkjennelse på at dette var en ekstrem hendelse. Så jeg hadde noen lange samtaler med han der vi gikk gjennom og ba han fortelle. Og i ettertid sa han at det var godt å få bekreftelse fra en leder og rollemodell, på at dette var en ekstrem hendelse. Det er ikke noe feil med ham.

Flertallet av lederne trekker spesielt frem dette med bekreftelse når det er snakk om å måtte ta liv. Da er det behov for en leder som bekrefter at man har handlet riktig ut fra de forutsetningene man hadde. Schibbye (2009) beskriver bekreftelse som en sentral del av anerkjennelse, og at en med en anerkjennende holdning har en genuin vilje til å gi den andre rett til sine opplevelser. Lederne ønsker å bekrefte for medarbeideren at det de står i er tøft, og bekrefte at de har handlet så godt de kunne, og er en del av det jeg tolker som en anerkjennende holdning.

#### **5.4.6 Dyrke gode relasjoner**

##### **Funn: Lederne dyrker gode relasjoner.**

Alle lederne trekker frem det relasjonelle aspektet i ledelse. Tre av lederne trekker det

spesifikt frem som det viktigste i deres ledelsesutøvelse. En av lederne setter dyrkingen av relasjoner opp mot målstyring:

Jeg mener det er altfor lite fokus i sånne yrker vi har på å dyrke relasjoner. Det er det nærmeste jeg kommer religion kanskje, da. Å dyrke mellommenneskelige relasjoner. Det er vel sånn litt underliner, føler jeg. Sånn som jeg ser på verden. Ikke bare prat om mål, for målene kommer av seg selv hvis en har det ålreit sammen, og jeg er så lei av det der hele tiden, altså målene.

Flere av de andre lederne forteller om noe lignende, der de problematiserer at fokuset ligger på andre steder enn det relasjonelle, og at selv om folk flest vet at det relasjonelle er viktig, blir det gjerne overskygget av andre prioriteringer.

Det var mye fokus på å flytte enheter rundt på krigsfeltet, men ikke på det som skjer internt. Den mellommenneskelige biten av det, som er limet i alt sammen.

Lederne bruker ordet omsorg når en snakker om det relasjonelle. En leder fra Forsvaret sier at i krevende situasjoner er omsorgsbiten viktigere enn alt annet. Han definerer det slik:

Når ting blir krevende så blir omsorgsbiten så vanvittig mye viktigere enn alt annet. Det er omsorg og så er det militæromsorg. Og i en krisesituasjon blir det litt som å oppdra unger. Det er jo det å være litt tydelig i krav. Det å følge opp krav. Sørge for at folk gjør jobben sin. Sørge for at folk har det bra og er fokusert på det de skal gjøre, det er omsorg. Så jeg tenker at omsorgsbiten i lederskapet i første rekke det å stille krav, følge krav. Ikke ta enkle løsninger. Jeg føler at mange i det man begynner å snakke om omsorg så blir det slik ta og føle og dulle på, men det er jo ikke slik det er. Det er jo det å bry seg om at folk har det bra. Bry seg om at folk er fokusert. Bry seg om at folk gjør jobben sin. Til syvende og sist. Bry seg om at folk overlever den situasjonen de står i. Det er jo det som er kjernen i omsorgsbiten.

Det relasjonelle fokuset hos lederne kan sees i sammenheng med det Holm (2010) skriver om relasjonell anerkjennelse. Holm beskriver anerkjennelse som et psykologisk samspill, der mennesket utvikler seg i møte med andre. Dette samspillet henger gjerne sammen med at en har en opplevelse av at en har en særlig emosjonell tilknytning. Politiet og Forsvaret jobber for å være lag som står sterkt sammen, og kameratskapet er som nevnt tidligere et ord som står nærmest som et mantra hos alle lederne. Når en kombinerer dette med at en sammen opplever krevende hendelser sammen og som man bearbeider sammen i ettertid, ser jeg jeg det som sannsynlig at dette gir denne opplevelsen av en særlig emosjonell tilknytning. Dette kan også være en forklaring på at flere av lederne forteller at de ser at mange av dem som sliter med traumatisk stress i ettertid, er dem som slutter i Politiet eller Forsvaret og ikke



lenger finner støtten i laget og kameratskapet på samme måte. Særlig om en bor på et sted med få andre veteraner eller har begynt i en helt annen type jobb. Flere av lederne fra Forsvaret poengterer at dette allikevel har blitt lettere i nyere tid gjennom sosiale medier. Grupper på Facebook, chat og lignende gjør det lettere å ivareta medarbeidere og hverandre også i lang tid etter avsluttet oppdrag og tjeneste. Dette kan nok bidra til at den relasjonelle anerkjennelsen blir opprettholdt. Dette knytter også flere av lederne sammen med et «moralsk ansvar», som jeg også satt som en av verdiene som var fremtredende. Dette var særlig viktig for lederne i Forsvaret. Om en har vært leder for noen i et oppdrag i internasjonale operasjoner, opphører ikke lederansvaret i det en kommer hjem selv om en ikke plikter det. Lederne sa at de så på seg selv som lederne deres på permanent basis, og en av lederne dro frem det danske Forsvaret som snakker om at lederne har et «livslangt ansvar». Med et slikt fokus vil dette kunne styrke relasjonen betraktelig.

#### **5.4.7 Kommunikasjon basert på tillit og åpenhet**

##### **Funn: Lederne etterstreber en kommunikasjonsform basert på tillit og åpenhet.**

Holm (2010) beskriver anerkjennende ledelse som en kommunikativ praksis. Kommunikasjon mellom leder og medarbeider var et sentralt tema i intervjuene. Lederne har et bevisst forhold til hvordan de kommuniserer med sine medarbeidere, og de oppgir alle at å sette av nok tid til samtaler er en viktig prioritering for dem. Samtaler og språk er en ifølge Holm en viktig del av anerkjennende ledelse. Sentrale nøkkelord hos samtlige av lederne når de snakker om kommunikasjon er tillit og åpenhet. «Vi har et kommunikasjonsnivå som er basert på tillit.»

For å oppnå høy grad av tillit i gruppa, snakker lederne om at det i stor grad handler om å kjenne medarbeiderne sine godt og å by mye på seg selv som leder.

Lederne snakker også om at det er ønskelig at medarbeiderne har tillit til at de kan komme til lederen med det som er krevende, og at det i minst mulig grad skal bli brukt mot dem.

Så langt har jeg ikke latt det være negativt for noen at noen har vært sårbare. Eller snarere tvert imot, jeg gir uttrykk for at jeg er glad for at de tør å vise det. Det går på tillit. Jeg er veldig nøye på at det ikke skal kunne slå tilbake på dem. For meg handler det om å utvise god personalomsorg, det handler om god omsorg når ting skjer. Men også at det skal være forutsigbarhet og trygghet, og for det andre om å bygge kolleger opp. For å løfte de videre, så de kan stå i dette her.

I den sammenheng trekker fem av lederne frem viktigheten i at medarbeideren har tillit til å være åpen om det om han har en dårlig dag, eller står i vanskelige situasjoner i livet som kan gjøre at han presterer dårligere eller sliter med å holde fokus.

Jeg ser her at folk stoler egentlig veldig godt på hverandre og tør å være åpen om ting, og det er en god egenskap. Og det er lov å ha en dårlig dag, som jeg sier. Men, si ifra. Hvis du står oppe i en kritisk hendelse, og skal ut på noe som er litt heftig, så si ifra! Det er veldig fair, tenker jeg. For man er avhengig av alle hjula i maskineriet som vi skal rulle på. Så hvis det er en som har en dårlig dag så er det greit, men si ifra. Men jeg leser jo folka mine som en åpen bok, så det er lett å se. Man skal se og kjenne sine ansatte. Min erfaring er at oppfølging av medarbeiderne det er alfa og omega.

Flere av lederne setter dette i sammenheng med tidligere erfaringer og ting som ikke er bearbeidet. Det er viktig med en åpenhet rundt at dette kan skape reaksjoner i andre situasjoner som henter frem tidligere følelser, og også en åpenhet rundt hva det er en sliter med.

Jeg vet at det kan være vanskelig å skille mellom hva man har med seg i ryggsekken fra tidligere i livet og den konkrete hendelsen. At en slik hendelse kan være med på å blåse liv i en tidligere kanskje undertrykt opplevelse eller en annen opplevelse, det tror jeg nok man må være åpen for at det skjer. Og det er kanskje ikke så farlig hva som er hva, men dette skjer jo med deg som menneske. Da må vi være der for hverandre og sørge for at det vi kunne gjøre for å nøytralisere det eller ikke skyve det under teppet. At det er mulighet for alle til å komme med sine ytringer, både under fire øyne og i gruppe. Det var det full åpenhet for og vi brukte mye tid til det. Så det er en god følelse som leder å være med på.

Alle lederne trekker frem åpenhet som helt avgjørende for å være en fungerende høyrisikoavdeling. Det handler om å være i forkant som leder, å ha åpenhet om naturlige stressreaksjoner og å være en frontfigur i debrief og andre sammenhenger på å fortelle om egne erfaringer og reaksjoner, for å gjøre terskelen lavere.

Som leder må jeg være åpen for at det er ulike reaksjonsmønstre, at det er naturlig. Det tror jeg er en forutsetning for å både lykkes som leder og med oppdraget, og for å minimere eventuelle reaksjoner, altså sekundærreaksjoner. Så jeg tror på det å ikke skyve ting under teppet. Men samtidig, det er en tid for alt. Og alt dette baseres på «det å bli kjent, tror jeg. Dette med å trene sammen med soldatene, så de får tillit til lederen, og at vi er åpne og ærlige og viser vårt eget bilde og våre egne reaksjoner som en invitasjon til at andre kan komme med sine reaksjoner.

To av lederne knytter også risiko til åpenhet. Som leder i høyrisikoyrker er det viktig å være åpen om dette risikoen og at det er noe man setter på agendaen. Det handler om å være modig nok til å sette ord på risiko og det som kan være farlig, og hvilke følelser det vekker i en.

«Det var da vi turte å begynne å snakke om det, da begynte vi egentlig å lære og forstå hva som egentlig skjer».

Appreciative Inquiry handler om at det en fokuserer på blir det mer av, og ved å ha et så stort fokus på tillit og åpenhet i avdelingene vil det kunne fremme tilliten til lederne og hverandre og åpenheten rundt det som er krevende. Dette er en del av det å praktisere anerkjennelse i lederrollen, og det tolker jeg som meget viktige elementer hos lederne jeg intervjuet. Som en del av det å være åpen, forteller en av lederne om hvordan han snakker om risiko med medarbeiderne sine:

Jeg sier at som leder så kan jeg ikke love at det vil gå bra med oss. Men det jeg kan love, det er at jeg, og nå snakker jeg altså om at jeg forplikter meg, at jeg vil gjøre alt jeg kan og alt som står i min makt for at det skal gå bra. Herunder dette med risikovurderinger og slikt. Gi den aksepten for det. Den tilliten som vi klarer å bygge oss imellom.

Lederne snakker stort om åpenhet, og åpenhet er også en av verdiene jeg trekker frem i 5.5. Kombinert med funn i 5.2.5. Det å skulle oppfordre til åpenhet rundt stressreaksjoner, som i verste fall kan føre til at en blir vurdert til å ikke være skikket til tjeneste. Lederne ønsker at medarbeiderne skal være åpne om stressreaksjoner og andre faktorer i livet som gjør at en er sårbar, samtidig som at lederne er avhengige av at medarbeiderne fungerer godt i kritiske hendelser. Jeg ser for meg at det her kan være vanskelig å sette grenser for hva som er rett å gjøre når, og hvordan en vurderer om en ansatt skal være med ut på oppdrag. Ofte vil ikke en medarbeider være i stand til å ta en slik avgjørelse selv, og da er en avhengig av at lederen kjenner sine medarbeidere godt og kan se faresignaler og være trygg på å beslutninger som kan oppleves som urettferdige og feil.

#### **5.4.8 Kameratskap og gjensidighet**

##### **Funn: Kameratskapet og gjensidigheten det skaper står sterkt.**

Alle lederne snakket vesentlig mye om betydningen av et godt fellesskap og et trygt samhold. De tre lederne fra Forsvaret brukte ordet «kameratskap» hyppig, og politilederne snakket mye om team, fellesskap og kollegastøtte. To av lederne sammenlignet fellesskapet i deres yrke som å være en familie som ivaretar hverandre, fordi de kjenner hverandre så godt og er så mye sammen.

En av lederne i Forsvaret fortalte om kameratskapets betydning etter en traumatisk hendelse i Afghanistan:

Vi mistet fire kamerater i Afghanistan, og vi var flere som var skadd og ble sendt hjem. En ung mann ble spurt av presten hvordan han kan reise seg igjen etter noe sånt. Og han sier at det kan jeg ikke. Jeg kan ikke reise meg igjen, men vi kan gjøre det. Det å få en så tidlig erfaring i livet på at laget og teamet er det som det handler om, og ikke bare meg. Det er det som gir gjenklang, som leder å vite at vi er her sammen. Dette er ikke noe one man show. Jeg tror alle hadde en slik følelse. Både før, under og etter oppdraget.

En annen leder med erfaring fra Afghanistan forteller om hvordan et slikt fokus på fellesskapet skaper en uselvvisk holdning blant medarbeiderne.

Når vi kommer opp i slike vanskelige situasjoner så sprer det seg en slik uselvvisk holdning i avdelingen. Og det er helt som du som enkeltperson ikke betyr noe lenger. De andre er så mye viktigere. Den evnen til å ta vare på hverandre. Det er vel egentlig det som berger oss. Det var det som gjorde at vi løste oppdrag og som gjorde at vi lyktes med oppdragene.

Lederne la også stor vekt på at det er avgjørende at lederen tør å ta del i kameratskapet og fellesskapet på lik linje som sine medarbeidere. Her kommer Winds punkt under anerkjennelsens fenomenologi om å «likeverdige» inn. Lederne jeg snakket med er opptatt av at de er likeverdige sine ansatte. To av lederne fra Forsvaret poengterte at selv om det i utgangspunktet er en hierarkisk lederstruktur, er det i praksis en flat lederstruktur, særlig på operativt nivå. De la også vekt på at det tjener deg som leder og menneske å tørre å åpne deg og ta del i kameratskapet, og at det bidrar til at du som leder selv også blir ivaretatt.

Som sjef har du også behov for å bli ivaretatt. Du har behov for å få et klapp på skulderen av og til. Du har behov for at noen passer på deg. Og det er ingen andre enn de karene du har med deg som passer på deg hvis ikke. Du har liksom valget. Du kan velge å stå alene, og det går aldri bra. Eller du kan velge å åpne deg litt og begynne å vise tillit og kameratskap og støtte deg på de folkene du har med deg.

En av lederne sier at han mener det er viktig å ikke drive med «avstandslederskap» men at man involverer og inkluderer seg, og at en som leder da er i stand til å ta bedre vare på medarbeiderne fordi en har brutt en del barrierer. I tillegg sier også han at det i et slikt fellesskap går begge veier, og han bruker begrepet «gjensidig omsorg.» Gjensidighet er også et av Winds punkter i anerkjennelsens fenomenologi.

Hvis du har et slikt avstandslederskap der du på mange måter ikke ønsker å involvere deg og inkludere så mye, så tror jeg det føles mye mer belastende, og det er mye vanskeligere. Hvis jeg for eksempel har en kameratslig tone med Per. Snakker med han daglig. Spøker, fleiper, tar en øl sammen med ham. Det er en del barrierer som allerede er brutt som du ikke trenger å bryte den dagen Per har problemer og faktisk trenger litt ekstra oppfølging. Og det har vært episoder der jeg har tenkt at jeg skal være en god sjef, og det er jo på en måte farlig å tenke det, og så har jeg ikke rukket det. Og så er det det motsatte som skjer, at det er de som snur seg mot meg og sier «Går det bra med deg?» Det er litt behagelig også at det er slik, for da blir det slik naturlig, en gjensidig omsorg.

Dette stemmer godt med det Schibbye sier om at for å utvikle relasjonen må en ha gjensidig anerkjennelse (2006:189). Om kun den ene parten anerkjenner, vil det gå utover dialogen og relasjonen vil til slutt bli hemmet av det. Dette tydeliggjør at den gode relasjonen mellom leder og medarbeider er avhengig av en slik anerkjennelse, og det at lederne sier at den eksisterer kan være en forklaring på det at alle lederne beskriver sterke relasjoner på jobb.

## **5.5 Verdier**

**Funn: Lederne har verdier som åpenhet, kameratskap, tillit, profesjonalitet og moralsk ansvar.**

**Se tabell neste side.**

<b>Verdier</b>	<b>Hvordan de preger arbeidet</b>
<b>Åpenhet</b>	Fokus på naturlige stressreaksjoner. Takhøyde med rom for å snakke om det vanskelige. Risikovurdering. Lavterskel. Debrief.
<b>Kameratskap</b>	Ivareta familiens funksjon i jobbsammenheng. Ordningene kollegastøtte og kameratstøtte brukes hyppig. Engasjement for veteraner. Sosialt samvær. Å få alle gjennom, fullføre som en gruppe. Teamet er viktigere enn jeg'et.
<b>Tillit</b>	Vise at du som leder stoler på medarbeiderne dine. Alle ha noen de stoler på i jobbsammenheng. Dele av egne erfaringer og kunnskap. Være med ut på oppdrag, men også kunne bli igjen.
<b>Profesjonalitet</b>	Et kontinuerlig ønske om å lære mer. Jobben er en livsstil. Casetrening. Kurs og videreutdanning. Yrkes stolthet. Fokus på å løse oppdrag. Mental forberedelse.
<b>Moralsk ansvar</b>	Opprettholde kontakt med medarbeidere etter avsluttede oppdrag. Få medarbeidere til å føle seg ivaretatt før, under og etter et oppdrag. Å bidra til at medarbeiderne blir trygge på å utøve sitt samfunnsansvar.
<b>Anerkjennelse</b>	Bekreft at en har løst oppdraget og gjort det riktig. Tilbakemeldingskultur Bruke mye tid på å bli kjent med sine ansatte. Å være en kritisk venn. Fokus på gode samtaler. Debrief. Aktiv lytting.

Lederne snakket mye om hva som er viktig for dem, og det var disse verdiene som utpekte seg hos lederne. Åpenhet, kameratskap, tillit, profesjonalitet, moralsk ansvar og anerkjennelse. Jeg tolket dem som å ha et bevisst forhold til egne verdier og hvordan de praktiseres. I tabellen har jeg skrevet opp verdien, men også hvordan de kommer til uttrykk i praksis. Rokeach sier at verdier er veiviseren for de handlingene vi utfører, og hos lederne er det en klar sammenheng mellom deres verdier og deres handlinger. Verdiene angir standarder

for menneskelig atferd, og jeg opplever at lederne formidler at de setter standarder og er gode til å formidle hva de ønsker og forventer av sine medarbeidere. Lederne er også klare på at hvordan verdiene og hvordan de uttrykkes, innebærer en gjensidighet som lederne er en like stor del av. Dette er nødvendig for å utvikle relasjonen, og om forholdet i «kameratskapet» som lederen beskriver ikke er gjensidig vil det gå utover deres evne til å kommunisere (Schibbye 2006:189). Verdibasert ledelse kan hjelpe til å skape et anerkjennende tankemønster, så at lederne fremstår som verdibevisste stemmer med mine funn om at lederne praktiserer anerkjennende ledelse. Kirkegaard (1847) sier at anerkjennelsen ligger i oss men kommer til uttrykk gjennom språk og handlinger. Jeg tolker ledernes beretninger som at de er genuint opptatt av måten verdiene kommer til uttrykk på, og dette kan sees sammen med den eksistensielle forståelsen av anerkjennelse (Bruland Vråle 2005, Schibbye 2008).

Anerkjennelse er noe egentlig og ekte som vi finner i oss. Det samme mener jeg at en kan en si om verdier.

Forskning har vist at «ledere som bevisst anvender verdier, har signifikant større innvirkning på ansattes motivasjon og organisasjonens ytelser enn ledere som ikke anvender verdier». (Kirkhaug 2013:111). Funnene i denne studien viser at lederne er bevisst sine verdier og at sjansen dermed er stor for at det gir dem en innvirkning på ansattes motivasjon og også bidrar til at de presterer bedre.

## **5.6 Oppsummering av hovedfunn**

I denne oppsummeringen vil jeg trekke frem det jeg mener er særlig interessant i funnene knyttet til de fem forskningsspørsmålene, og det jeg vil kalle mine hovedfunn.

### **Forskningsspørsmål 1:**

#### **Hva hemmer og fremmer en vellykket debrief i følge lederne?**

I dette kapitlet har jeg sett på lederens opplevelse av debrief som oppfølgingsverktøy, og mitt hovedfunn i denne sammenheng er at lederne opplever dette som svært hensiktsmessig. De mener at det forebygger mot stressreaksjoner og hjelper en som leder til å kartlegge hvem som har behov for videre oppfølging. Deres syn på hva en suksessfull debrief innebærer, stemmer med teorien presentert tidligere (Dyregrov 2008, Bruland Vråle 2015). Faktorene er samlet i en modell under 5.1.

## **Forskningsspørsmål 2:**

### **Hva erfarer lederne som krevende med lederrollen?**

Et viktig funn er at det kan være en vanskelig kombinasjon å oppfordre til åpenhet rundt stressreaksjoner, samtidig som at en er avhengig av at medarbeideren må være medisinsk skikket og godkjent for tjeneste. Lederne opplever også at det kan være krevende å ta beslutninger, og reflekterer mye rundt hvorvidt de har tatt de rette avgjørelsene. Lederne opplever det også som krevende når de selv ikke er med ut på oppdraget, og dermed ikke kan ha noen påvirkning på situasjonen.

Det som særlig utpeker seg i hva lederne opplever som krevende i sin lederrolle, er at mengden av traumatiske hendelser kan være en større belastning enn enkeltstående hendelser. Dette er interessant å se i sammenheng med fokus på debrief. En kan stille spørsmål rundt hvorvidt en medarbeider som opplever belastning over tid vil bli fulgt opp tilstrekkelig, på samme måte som en som reagerer på en enkeltstående hendelse og blir debriefet på den. Jeg har grunn til å tro at lederne i min undersøkelse også ivaretar medarbeidere med disse reaksjoner, sett i sammenheng med funn under forskningsspørsmål 4. Dette kan også sees sammen med funnet der lederne sier at det kan være utfordrende å vite hvilke hendelser medarbeiderne vil reagere sterkest på. Dette gjelder også egne reaksjoner, og et annet sentralt funn er at det kan være krevende å ivareta medarbeidere samtidig som en opplever egne stressreaksjoner.

## **Forskningsspørsmål 3:**

### **Hva motiverer lederne i et høyrisikoyrke?**

- Lederne ser på personalomsorg som en givende og motiverende del av lederrollen.

Til tross for at lederne snakker om en rekke krevende faktorer ved deres jobb, har de en stor indre motivasjon for å stå i jobben. Mine hovedfunn sier at lederne motiveres av meningsfulle arbeidsoppgaver. Det oppleves som særlig meningsfullt å få utgjøre en forskjell, både blant medarbeiderne sine og i kritiske situasjoner med sivile involvert. Lederne motiveres av å få bruke egne erfaringer fra krevende hendelser til nytte for andre.



#### Forsknings spørsmål 4

##### **Hvordan praktiserer lederne anerkjennende ledelse?**

- Lederne trekker frem at deres fokus på anerkjennelse og nærvær, først og fremst skyldes et personlig engasjement.
- Lederne er opptatt av å se sine medarbeidere og deres behov, og dyrker gode relasjoner.
- Lederne jobber aktivt for en tilbakemeldingskultur, med en kommunikasjonsform basert på tillit og åpenhet.
- Lederne mener at det å gi bekreftelse etter en traumatisk hendelse er effektivt mot stressreaksjoner.
- Kameratskap og gjensidighet står sterkt.

#### Forsknings spørsmål 5:

##### **Hvilke verdier kommer til uttrykk hos lederne?**

- Åpenhet
- Kameratskap
- Tillit
- Profesjonalitet
- Moralsk ansvar
- Anerkjennelse

## 6.0 Konklusjon

### 6.1 Lederens nærvær etter en traumatisk hendelse

Alle lederne bruker debrief som oppfølgingsverktøy etter krevende hendelser.

Forskningen er svært delt når det kommer til hvorvidt debrief, men disse studiene stemmer overens med forskningen som sier at debrief med fordel kan gjennomføres hos innsatspersonell.

Studiene sier at det som fremmer en vellykket debrief er fasterammer, med små grupper, klare roller og forutsigbar på hva som kommer. Den neste faktoren er å være en anerkjennende leder. Dette innebærer å gi gode tilbakemeldinger, være raus med hverandre, la folk ha eierskap til sine opplevelser og å gi deltakerne bekreftelse på at det var en ekstrem hendelse.. Debrief skal være til for at deltakerne skal kunne skape en felles virkelighetsforståelse og reflektere over egne opplevelser. Dette vil styrke den anerkjennende gjensidigheten, og kan gi stort læringsutbytte til senere hendelser.

Ingen av lederne ga uttrykk for at det krevende gjorde at de vurderte å slutte i jobben.. Det som ble trukket frem som krevende er at det ikke nødvendigvis er de store traumatiske hendelsene som er mest belastende, men mengden av krevende hendelser over tid. Lederne fortalte at det kan være krevende som operativ leder å både skulle håndtere egne reaksjoner, samtidig som en har ansvaret for å ivareta medarbeiderne og å ha kontroll over situasjonen.

Lederne har en stor indre motivasjon for arbeidet, og motiveres av å gjøre en forskjell og av kameratskapet. De sammenligner kameratskapet med å fungere sammen som en familie, der en tar vare på hverandre, stiller nødvendige krav og jobber i team.

Mitt inntrykk etter å ha gjennomført intervjuene er at lederne har en anerkjennende holdning i møte med sine ansatte, der den relasjonelle anerkjennelsen står sterkt. De er opptatt av en gjensidighet og av likeverd i relasjonen. Det er stort fokus på grundige tilbakemeldinger, både når det er beskrivelser av noe som er spesielt bra, men også det en av politilederne kaller å være «en kritisk venn». Jeg ser også en klar sammenheng mellom det å være anerkjennende ledere, og hva som fremmer en vellykket debrief, der en møter dem som er utsatt for en traumatisk situasjon med en anerkjennende holdning.

Verdiene som det kom frem at preger lederne var åpenhet, profesjonalitet, tillit, kameratskap, anerkjennelse og moralsk ansvar. Jeg synes det er særlig interessant med det moralske ansvaret, der en ser på forpliktelsen en har som leder som noe som varer livet ut. I tillegg har

jeg drøftet utfordringene ved å jobbe for en åpenhet, samtidig som en er avhengig av at alle medarbeidere er skikket til tjeneste for å få stå i jobb.

## **6.1 Veien videre**

Som jeg la frem i teorikapitlet, er forskningen på dette fagfeltet mangelfullt. Det er lite fokus på verdier, anerkjennelse og nærhet i forskningen og litteraturen relatert til Forsvaret og Politiet. Jeg håper derfor at mitt bidrag kan være et lite spark i riktig retning, og at det vil oppleves som nyttig for noen på feltet. Hvis det skulle blitt forsket videre på ville det vært interessant å se det fra medarbeidernes perspektiv på lederens rolle før, under og etter en traumatisk hendelse. Det ville vært interessant med forskning om soldater og politibetjenter med PTSD eller lettere stressreaksjoner har opplevd å bli ivaretatt av lederen sin. En kvantitativ studie der en kartlegger utbredelsen av hvor god ivaretagelsen er etter en traumatisk hendelse, ville også tatt forskningen et skritt videre.

Å bruke observasjon som metode ville også kunne vært nyttig for å forske på oppfølgingen av medarbeidere og debrief, og et litteraturstudium i aktuell teori og skriftlig prosedyrer hos etatene ville også kunne vært nyttig. Dette kunne også kombineres med å forske på hvordan ivaretagelse og anerkjennelse vektlegges i utdanningen på Politihøgskolen og Krigsskolen, og om det er god nok opplæring i hva som skal til for at en debrief blir vellykket og ikke i verste fall fører til retraumatisering.

Forskningen på debrief er splittet, og mye av den begynner å bli gammel. Mitt inntrykk er at oppfølgingen etter krevende hendelser har utviklet seg betydelig de senere årene, som gjør at forskning fra ti og tyve år tilbake kan sies å være lite aktuell. Jeg ser et stort behov for å forske mer på debrief, hvilken effekt den har og der en bruker flere målgrupper inkludert både førstehåndsofre, innsatspersonell og helse- og omsorgsyrker.

Jeg håper også at studiene mine kan være nyttig for andre hjelpere, som i sitt arbeid møter på mennesker i kriser og traumatiske situasjoner. Debrief er langt mer utbredt i Forsvaret og Politiet enn andre steder, og jeg tror mange kan ha noe av lære av hva de mener hemmer og fremmer en vellykket debrief.

Lederne jeg har intervjuet sier at deres drivkraft handler om å utgjøre en forskjell, og det tror jeg de deler med mange andre i helse- og sosialrettede yrker.

## 7.0 Litteratur

Adler, A. B., McGurk, D., og Bliese, P. D. (2009). *Battlemind debriefing and battlemind training as early interventions with soldiers returning from Iraq: Randomization by platoon*. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 77, s. 928-940

Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget

Aambakk, J. (2007). *Idealistiske generaler og griske direktører? En sammenligning av hva som motiverer militære ledere og ledere i annen offentlig og privat virksomhet*. Oslo: Forsvarets Stabsskole (Masteroppgave)

Alexander, D. (2015). *Early interventions in war and disaster. Early interventions for trauma* (17-26). Leicester: British Psychological Society.

Arendt, M. og Elklit, A. (2001). *Effectiveness of psychological debriefing*. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 104, s. 423-437.

Aambakk, J. (2007). *Idealistiske generaler og griske direktører? En sammenligning av hva som motiverer militære ledere og ledere i annen offentlig og privat virksomhet*. Oslo: Forsvarets Stabsskole (Masteroppgave)

Bang, S. (2003) *Rørt, rammet og rystet. Faglig vekst gjennom veiledning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Bisson, J. I., Jenkins, P. L., Alexander, J., og Bannister, C. (1997). *Randomised controlled trial of psychological debriefing for victims of acute burn trauma*. *British Journal of Psychiatry*, 171, s. 78-81.

Boe, O. og Holth, T. (2017). *Enhancing the Leadership Communication Skills of Norwegian Military Officers*. *Arts and Social Sciences Journal*. Oslo: Krigsskolen og Forsvarets Stabsskole

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage Publications Inc.

Deahl, M. P., Srinivasan, M., og Jones, N. (2001). *Evaluating psychological debriefing: Are we measuring the right outcomes?* *Journal of Traumatic Stress*, s. 527-529.

Dyregrov, A. (2002). *Katastrofepsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget. 2. Utgave.

Dyregrov, A. og Dyregrov K. (red.) (2008). *Krisepsykologi i praksis*, Fagbokforlaget, Bergen

Dyregrov, A (u.å.). *Hjelpere*. Hentet 10. november 2016 fra:  
<https://www.krisepsyk.no/kronikker/hjelpere/>

Espedal, Gry (2010). *Ros : Om anerkjennende ledelse og hvordan skape verdsettende arbeidsmiljø*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Everett, L.E. og Furseth I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Universitetsforlaget AS, Oslo.
- Figley, C.R. (red.) (1995). *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. New York: Brunner/Mazel.
- Figley, C. R. (2002). *Treating compassion fatigue*. New York: Brunner-Routledge.
- Freudenberger, H. J. (1974). *Staff burnout*. Journal of Social Issues. 30, s. 159-165.
- Garthus, T. (2013). *Verdibaserte ledere i politiet? Hvilke verdier er ledere i politietaten opptatt av og på hvilke måter utøver de verdibasert ledelse i sin praksis?* Oslo: Diakonhjemmet (Master i verdibasert ledelse)
- Gjertsen, K. og Moe, R. (2014). *Ledelse i ekstreme situasjoner. En studie av lederfortellinger i Forsvar og Politi*. Tromsø: Norges arktiske universitet. (Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi)
- Grøtteland, A.C.A (2011). *Politileders institusjonelle rolle. En kvantitativ studie av verdier og lederroller blant førstelinjeledere i Oslo Politidistrikt*. Oslo: Diakonhjemmet (Masteroppgave i verdibasert ledelse)
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper* (K. Gjerpe, Trans.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hanna, S.T, Uhl-Bien M., Avolio B.J., og Cavarretta, (2009). *A framework for examining leadership in extreme contexts*, The Leadership Quarterly, 20:6, s 897-919.
- Hawker, D. og Hawker, D. (2015). *What can be learnt from the debriefing controversy? Early interventions for trauma*. Leicester: The British Psychological Society.
- Helmeriksen E.R. (2014). *Anerkjennelse – forskjellen som gjør en forskjell? En empirisk studie av fenomenet anerkjennelse i et ledelsesperspektiv*. Oslo: Diakonhjemmet (Masteroppgave i verdibasert ledelse)
- Hoel, L. og Christensen, E. (2016). *Hvorfor velger politistudentene å bli politi? Om verdier, idealer og et trygt samfunn*. Nordisk politiforskning. Oslo: Universitetsforlaget
- Holm; Inge Schützack (2010). *Anerkendelse i ledelse*. Hans Reitzlers Forlag, København.
- Hougsnes, S. Bøe, og H.J. Tønnessen, A. og Næss Ø.J. (2012). *Afghanistan undersøkelsen 2012 – En undersøkelse av psykisk helse hos norsk militært personell som har tjenestegjort i Afghanistan 2001-2011*, Oslo: Kontor for psykiatri og stressmestring.
- Irving, P., og Long, A. (2001). *Critical Incident Stress Debriefing Following Traumatic Life Experiences*. Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, 8, s. 307-314.
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm.

- Jahnke, S. A., Gist, R., Poston, W. S., og Haddock, C. K. (2014). *Behavioral Health Interventions in the Fire Service: Stories from the Firehouse*. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29, s. 113-126.
- Johannessen, A., Tufte P. A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Johnsen, B., & Eid, J. (2005). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforl.
- Karlsson, I. og Christianson, S.-Å. (1999). *Polisers minnen om traumatiska upplevelser i tjänsten*. Politihögskolan Rapport 1999:4. Solna: Polishögskolan.
- Kaufmann G. og Kaufmann A. (2009). *Psykologi I Organisasjon Og Ledelse*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Kristoffersen, J.I. (2016). *Hjelp til hjelpere – en gammel tanke – en ny trend?* Hentet 10. april fra: <https://www.krisepsyk.no/fagblogg/hjelp-til-hjelpere-en-gammel-tanke-en-ny-trend/>
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*, 2. utgave, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Lovell, D. M. (1999). *Evaluation of Tearfund's critical incident debriefing process*. Internal Paper. Teddington, England: Tearfund.
- Malterud, K. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning* 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget Martinsen
- Maslach, C. (1982). *Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon*. I: W. Paine (red.): *Job stress and burnout*. Beverly Hills, CA: Sage
- Mayou, R. A., Ehlers, A., og Hobbs, M. (2000). *Psychological debriefing for road traffic accident victims*. *British Journal of Psychiatry*, 176, s. 589-593.
- McCann, L. og L.A. Pearlman (1990). *Vicarious Traumatization: A Framework for Understanding the Psychological Effects of Working with Victims*. *Journal of Traumatic Stress*, 3: 131-149.
- Mitchell T. R og Larson, J. Jr (1987). *People in organizations. An introduction to organizational behavior*. 3.utgave, 2. opplag. New York. Mcgraw-Hill Book Company.
- Mitchell, J. T. og Everly, G. S. (1997). *The scientific evidence for critical incident stress management*. *Journal of Emergency Medical Services*, 22, s. 86-93.
- Motta, R. W., Newman, C. L., Lombardo, K. L. og Silverman, M. A. (2004). Objective assessment of secondary trauma. *International Journal of Emergency Mental Health*, 6, s. 67–74.

Møller, G., og Grøtan, S. (2012). *Anerkjennelse i praksis: Om utviklingsstøttende relasjoner*. Oslo: Kommuneforlaget.

National Institute for Health and Clinical Excellence [NICE] (2005). *Post-traumatic stress disorder (PTSD): The management of PTSD in adults and children in primary and secondary care*. London: National Collaborating Centre for Mental Health.

Orderløkken, A. (2014) *Medvandrer i nytt og vanskelig landskap - En kvalitativ studie med fokus på betydningen av anerkjennelse i rådgiverens møte med mennesker i eksistensiell krise*. Trondheim: NTNU (Masteroppgave i rådgivning)

Pearlman, L. A. og Saakvitne, K. W. (1995). *Trauma and the therapist. Countertransference and vicarious traumatization in psychotherapy with incest survivors*. New York: Norton.

Klüver, J og Starheimsæter, J. (red) (2011) *PBI: Politiets beredskapssystem del 1. Retningslinjer for politiets beredskap*. Oslo: Politidirektoratet.

Reichelt, J. (2016) *Håndbok i militærpsykiatri* Bergen: Fagbokforlaget

Robinson, R. C., Mitchell, J. T. og Murdoch, P. (1995). *The debate on psychological debriefings*. Australian Journal of Emergency Care, 2, s. 6-7.

Rokach, M. (1979) *Understanding Human Values* New York: Simon og Schuster

Rose, S., Bisson, J., Churchill, R. og Wessely, S. (2002). *Psychological debriefing for preventing post traumatic stress disorder (PTSD)*. Oxford: The Cochrane Library.

RVTS Sør (u.å.) *Inspirasjonssitater* Hentet 13. april 2017 fra:  
<http://sor.rvts.no/no/refleksjon/inspirasjonssitater/>

Rønnestad, M. H. og Skovholdt, T. M. (1999). *Om terapeuters profesjonelle utvikling og psykoterapiveiledning i et utviklingsperspektiv*. I M. H. Rønnestad & S. Reichelt (red.), *Psykoterapiveiledning*. Oslo: Aschehoug.

Ränkedal, Kristoffer (2013). *Stöd inom Räddningstjänsten: Brandmäns upplevelser av stöd och motståndskraft under och efter kritiska händelse* Göteborg: Göteborgs Universitet (Kandidatoppsats i sosialt arbete)

Schein, E.H. (1994) *Organisationskultur Og Ledelse*. 2. utgave. København: Valmuen

Schibbye, A. L. L. (1996). *Anerkjennelse: En terapeutisk intervensjon?* Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 33, s. 530–537.

Schibbye, A. L. L. (2004). *En dialektisk relasjonsforståelse. I psykoterapi med individ, par og familie*. Oslo: Universitetsforlaget.

Schibbye, A.L.L. (2006). *Livsbevissthet: Om å være til stede i eget liv*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Schibbye, A.L.L. (2009). *Relasjoner. Et dialektisk perspektiv på eksistensiell og psykodynamisk psykoterapi*. Universitetsforlaget AS Oslo.
- Schibbye, A- L. L. (2012). *Relasjoner. Et dialektisk perspektiv på eksistensiell og psykodynamisk psykoterapi*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Siversten, Eirik (2016). *Er debriefing bortkastet tid? En studie av emosjonell ventilering og læring i et brannvesen*. Tromsø: Norges arktiske universitet (Masteroppgave i samfunnsikkerhet)
- Stabrun, Erik (2014). *Budbærerne* Hentet 10. april 2017 fra: <https://psykologisk.no/2014/06/budbaererne/>
- Stamm, B. H. (1999). *Secondary traumatic stress. Self-care issues for clinicians, researchers & educators*. 2. utgave. Baltimore: Sidran Press.
- Tehrani, N. (2015). *Early interventions for trauma in organisations*. Leicester: British psychological society.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Thoresen, S. (2007). *Mestring og stress hos innsatspersonell og journalister mobilisert til tsunamikatastrofen*. Publikasjonsserie fra Nasjonalt Kunnskapssenter for vold og traumatisk stress. Rapport 2/2007.
- Toma, J. D. (2000). *How getting close to your subjects makes qualitative data better. Theory into Practice*, 39 (3), s. 177-184. Hentet 20. april 2017 fra: [http://dx.doi.org/10.1207/s15430421tip3903\\_9](http://dx.doi.org/10.1207/s15430421tip3903_9)
- Vråle, G. (2015). *Veiledning når det røyner på*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Williamson M. og Samuelsson R. (2013). *Behovet av debriefing hos operationssjukskøterskor* Lund: Lunds universitet (Magisteroppgave ved det medisinske institutt).