

Motivasjon til videre tjeneste

*En kvantitativ undersøkelse om befalets påvirkning på soldatenes
motivasjon til å søke seg videre i Forsvaret*



KRIGSSKOLEN

Anders Mikael Vik

Bachelor i militære studier – ledelse og landmakt
Emne fordypning
Krigsskolen
2017

Antall ord: 9792

Forord

Valg av tema for oppgaven var enkelt. Min egen motivasjon til å jobbe i Forsvaret var særdeles varierende i begynnelsen av karrieren, men jeg forstod aldri helt hvorfor. Den daglige tjenesten opplevdes som positiv og negativ om hverandre, men det var én faktor som fikk meg til å ville utvikle mine lederegenskaper i Forsvaret. Jeg så befal og offiserer rundt meg som var ekstremt motiverende og andre som var demotiverende. Etter å ha sett hvilken innvirkning det hadde på min egen motivasjon og mine egne ønsker rundt jobben, var jeg interessert i å se nærmere på hvilken innvirkning det hadde på soldatene.

Fenomenene lederskap og motivasjon henger tett sammen, og med tanke på utdannings- og karrierevalget jeg har gjort, så jeg på denne oppgaven som en stor læringsarena. En arena hvor jeg ville få muligheten til å utvikle mitt eget lederskap. Det har vært en spennende periode hvor jeg har fått benyttet kunnskap jeg har ervervet meg gjennom snart tre år på Krigsskolen og jeg har utvidet kunnskapen ytterligere.

Underveis har jeg fått god hjelp og mange interessante ideer fra veilederen min, som har hjulpet meg med å overkomme perioder med skrivesperrer. Jeg vil derfor rette en stor takk til Torill Holth for å ha motivert meg til å skrive denne oppgaven i perioder jeg ikke klarte å motivere meg selv. Samtidig ønsker jeg å rette en takk til kompaniet og troppene som er blitt benyttet i undersøkelse, da oppgaven ikke ville kunnet gjennomføres uten at de stilte opp.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.2	Problemstilling.....	1
1.3	Avgrensning.....	1
1.4	Forkortelser.....	3
2	Teori	4
2.1	Ledelse.....	4
2.1.1	Ledelse i en militær kontekst	5
2.1.2	Utviklende lederskap.....	5
2.2	Motivasjon	10
2.2.1	Motivasjonsteorier.....	10
2.2.2	Motivasjon i militær kontekst	12
3	Metode.....	14
3.1	Valg av metode.....	14
3.2	Utvalg	14
3.3	Datainnsamling.....	15
3.3.1	Analyse av data	15
3.4	Metodekritikk	16
3.4.1	Utvalget	16
3.4.2	Spørreundersøkelsen	17
3.5	Kildekritikk.....	17
4	Resultater.....	19
4.1	UL og positivt transaksjonelle faktorer	19
4.2	Korrelasjon	23
5	Diskusjon av resultatene.....	25
5.1	Rollemodell	25
5.2	Personlig omtanke	27
5.3	Inspirasjon og motivasjon.....	29
6	Konklusjon og anbefaling	32
6.1	Konklusjon.....	32
6.2	Anbefaling	33
7	Referanser.....	34
8	Vedlegg 1 – Spørreundersøkelse.....	38

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

«Forsvaret utdanner alt fra vernepliktige soldater til vervede, befal og offiserer. [...] Denne utdanningen og kompetanseutviklingen blir stadig mer ressurskrevende. Forsvaret er derfor helt avhengig av at de som blir rekruttert inn i organisasjonen får gode muligheter til å utvikle seg i tråd med Forsvarets og den enkeltes behov» (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 6)

Som følge av den nye ordningen for militært tilsatte har Forsvaret det siste året jobbet med å omstille sin organisasjon. Denne ordningen skaper et skille mellom offiserer og befal gjennom to ulike karriereløp med hensikt om å styrke Forsvarets operative evne gjennom å beholde ansatte over tid uten å kreve et vertikalt karriereløp (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 6).

Naturligvis vil det likevel være utskiftninger etterhvert som personellet blir eldre eller velger å slutte, og dette medfører at Forsvaret stadig må rekruttere nye ansatte. Noen blir rekruttert direkte fra videregående og inn i de ulike lederutdanningene Forsvaret tilbyr, mens andre blir rekruttert underveis eller etter førstegangstjenesten. Rekrutteringen har som formål å opprettholde Forsvarets evne til å beskytte samfunnet og skaper således soldater som kan tjene fedrelandet i krise og krig.

Krig er fylt av friksjon. Ifølge Clausewitz (1984) betyr friksjon at alt som burde være enkelt, blir vanskelig og det omhandler derfor også frykt. Å være en del av den militære profesjonen innebærer en risiko for å måtte ta del i kriger og konflikter. I slike situasjoner er det normalt for soldater å kjenne på frykt for å miste eget liv eller for å måtte ta andres liv. For å ta del i krig og konflikt kreves det dermed en stor viljestyrke hos soldatene, og den militære lederen har et ansvar for å få soldatene sine til å trosse denne frykten. *Forsvarets fellesoperative doktrine* (2014) (FFOD) skriver hvordan en god moral blant soldatene er avgjørende for å kunne møte utfordringene i strid. God moral kommer av vilje og samhold, som igjen bygger på, blant annet, motivasjon og godt lederskap (Forsvarets Høgskole, 2014, s. 49).

I Forsvaret er godt lederskap kritisk for å få organisasjonen til å utvikle seg og jobbe sammen mot et felles mål. *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* (2012)¹ er et dokument som befal og offiserer i Forsvaret skal følge da det gir retningslinjene for hvordan ledelse i

¹ Heretter omtalt som FGL

Forsvaret skal utøves. Dette dokumentet har mange likheter med lederstilen² *utviklende lederskap* (UL) når det kommer til hvordan en leder skal opptre overfor sine soldater og kollegaer for å få dem til å yte over begges forventninger³. UL er en teori som beskriver lederatferder som samlet skaper en indre motivasjon hos de ansatte, og øker effektiviteten og resultatene deres. Både FGL og UL beskriver hvordan ledere skal være rollemodeller for sine medarbeidere. Det er derfor interessant å se et eksempel på hvordan ledere i Forsvaret, i den grad UL utøves, motiverer vernepliktige til å søke seg videre i Forsvaret gjennom å være rollemodeller.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven har til hensikt å svare på følgende problemstilling:

Er det en sammenheng mellom hvordan vernepliktige oppfatter troppsjefens utøvelse av utviklende lederskap og deres motivasjon til å søke videre tjeneste i Forsvaret?

1.3 Avgrensning

Oppgaven vil ta for seg hvordan UL, i den grad det blir utøvd, påvirker motivasjonen til å fortsette i Forsvaret hos vernepliktige mannskaper i to tropper ved Hans Majestet Kongens Garde.

Innenfor ledelse eksisterer det utallige teorier om ulike lederstiler og det vil derfor være hensiktsmessig å forholde seg til en bestemt teori, nemlig UL og hva som ligger til grunn i utøvelsen av denne lederstilen. Videre vil oppgaven forholde seg til generell teori rundt motivasjon.

Oppgaven vil, gjennom resultater fra spørreundersøkelsen, se på eventuelle sammenhenger mellom troppsjefens fremferd og soldatenes motivasjon til å fortsette i Forsvaret etter verneplikten. Deretter vil en diskusjon, med grunnlag i gjennomgått teori og resultatene, gå i

² Lederstil – «hva lederen kommuniserer og hvordan det oppfattes av andre i lederens omgivelser» (Forsvarshögskolan, 2006)

³ Vil bli beskrevet i detalj i teorikapittelet

dybden på hvordan ulike faktorer ved UL henger sammen med hverandre og motivasjonen til soldatene.

Enkelte steder i oppgaven vil «lederen» og «soldaten» bli omtalt i hankjønn. Dette er kun for enkelhetens skyld.

1.4 Forkortelser

UL – Utviklende lederskap

RM – rollemodell

PO – Personlig omtanke

IM – Inspirasjon og motivasjon

TL - Transformasjonsledelse

HMKG – Hans Majestet Kongens Garde

SLO – Sluttet orden

FGL – Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret

OBL – Oppdragsbasert ledelse

2 Teori

Ledelse og motivasjon er to sentrale begrep i denne oppgaven. Dette kapittelet har derfor til hensikt å gi leseren en forståelse for hva begrepene innebærer basert på den utvalgte teorien, UL. Kapittelet er bygd opp til å først redegjøre for ledelse generelt for deretter å gå mer i dybden i lederstilen. Deretter vil begrepet motivasjon bli redegjort med generell inngåelse i enkelte teorikategorier. Begge begrepene vil bli beskrevet innenfor en militær setting i egne punkter.

2.1 Ledelse

Ledelse har hatt utallige definisjoner opp gjennom årene, men ingen har fått allmenn aksept (Larsson & Kallenberg, 2006). Bass (2008, s. 15) hevder at de mest vanlige definisjonene omhandler lederen som person, lederatferd, effekten av lederen, og prosessen mellom lederen og de som blir ledet. Videre refererer han til en definisjon av Northouse (2001) og en påstand av Shamir (1991). Definisjonen til Northouse sier at ledelse er en prosess hvor et individ påvirker en gruppe individer til å nå et felles mål. Denne er relevant opp mot UL og Forsvaret da det også her dreier seg om å jobbe sammen mot felles langsiktige mål. Påstanden til Shamir sier at det er en emosjonell forbindelse mellom lederen og de som blir ledet, og at lederen setter et eksempel som hans følgere imiterer og hans ambisjoner blir deres ambisjoner. Northouse sin definisjon og Shamir sin påstand er høyst relevant for denne oppgaven da det gjenspeiles i UL. FFOD definerer ledelse som «en aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre» (2014, s. 164). Denne definisjonen er ikke ulikt Northouse sin og det kan dermed tolkes at ledelse handler om å påvirke andre for å nå et felles mål.

I FGL (2012) er det skrevet at Forsvaret har behov for en kollektiv innordning og at lederen skal sørge for det gjennom samhold, samarbeid og en forpliktelse mot et felles mål som går utover ens egne interesser. Videre står det allerede i første punkt at alle ansatte i Forsvaret skal jobbe sammen mot et slikt mål. Larsson (2006) mener, i grove trekk, at godt militært lederskap utøves ved at lederne er rollemodeller samtidig som de viser omsorg for sine undergitte, og inspirerer og motiverer dem. Dette understøttes av FGL som også omtaler begrepene rollemodell og omsorg. Man kan med andre ord finne elementer av UL i Forsvarets

styrende dokument innenfor ledelse. Spørsmålet blir da hvorfor utviklende lederskap er viktig i en militær setting?

2.1.1 Ledelse i en militær kontekst

Krig er en dynamisk og uforutsigbar kontekst hvor ledere og soldater regelmessig må ta del i handlinger som truer deres fysiske og psykiske velbefinnende for å nå organisasjonens målsettinger (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, s. 4). Militære ledere må lede styrker som er spredt over store områder i tid og rom, men som samtidig er høyst avhengige av hverandre (Yammarino, Mumford, Connelly, & Dionne, 2010). Lederstilen som ledere velger å benytte seg av vil bli påvirket av egenskapene til lederen og omgivelsene rundt (Larsson, 2006, s. 38), samtidig som den vil være avhengig av hvilken situasjon man står i, noe som gjør at lederskapet må være fleksibelt og adaptivt (Yammarino et al., 2010).

Yammarino et al. (2010) beskriver således tre ulike lederstiler basert på tre nivåer av kompetansen som soldatene innehar. I det dyadiske domenet må lederen ha et individualisert lederskap. Dette kan sammenlignes med UL sin underkategori, personlig omtanke, som vil bli beskrevet senere i oppgaven. Lederen skal gi den undergitte selvtillit ved å følge opp arbeidet og støtte der det er nødvendig. Utviklingen av individenes kompetanser vil foregå på et en-til-en nivå gjennom å myndiggjøre hver enkelt. En slik utvikling vil kunne føre soldatene over til det høyeste nivået, nivå tre, hvor de er kompetente nok til å ta avgjørelser på egenhånd.

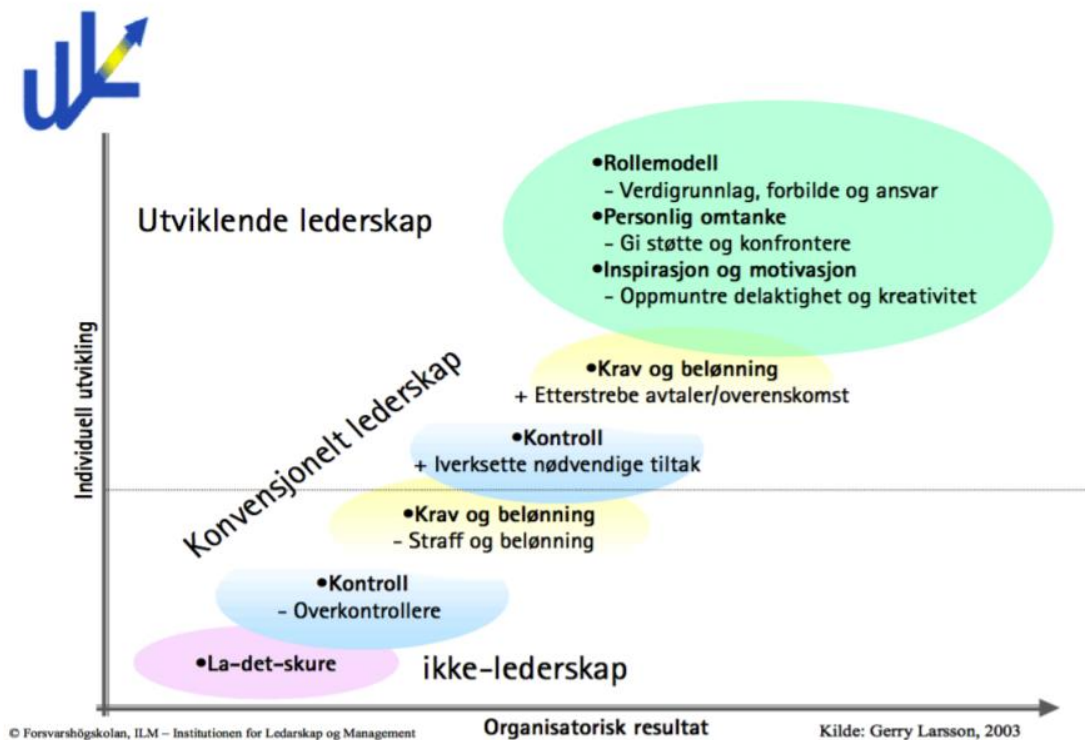
For å svare på spørsmålet som ble stilt i punkt 2.1, UL er viktig i den militære profesjonen da situasjonene kan kreve at soldater uten et formelt lederansvar tar beslutninger. For å nå et slikt nivå må lederne fokusere på å utvikle de vernepliktige mannskapene både som soldater og som mennesker, noe UL legger til rette for.

2.1.2 Utviklende lederskap

Utvecklande Ledarskap er en modell utviklet av Gerry Larsson, professor i psykologi ved den svenske Försvarshögskolan. Larsson (2006) tar utgangspunkt i Bass & Avolio (1990) sin teori om transformasjonsledelse (TL), men har gjort noen endringer for at den skal passe bedre inn i den svenske lederkulturen⁴, i tillegg til ny kunnskap som følge av studier innenfor faget. TL

⁴ Vil bli beskrevet senere i oppgaven

ble først introdusert av James MacGregor Burns i 1978. Ledere som utøver denne formen for lederskap kjennetegnes ved at de stimulerer og inspirerer sine undergitte til å oppnå ekstraordinære resultater, samtidig som de utvikler sine egne lederevner (Bass & Riggio, 2006, s. 3). Forskning på TL, og det tilknyttede spørreskjemaet, viser at det er overbevisende støtte til teorien, og at ledere som blir vurdert høyt er mer effektive og har mer engasjerte og tilfredse medarbeidere enn ledere som scorer lavt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 471).



Figur 2.4: Figuren viser hvordan lederstilene Utviklende Lederskap, Konvensjonelt Lederskap, og Ikke-lederskap plasseres i forhold til fokus på relasjon (individuell utvikling) og oppgave (organisatorisk resultat). Det er positive og negative sider ved konvensjonelt lederskap og den stiplede linjen illustrerer hvor dette skillet går (Holth & Boe, 2010, s. 10).

Modellen til Larsson viser tre ulike lederstiler i forhold til resultat og individuell utvikling. Larsson (2006, s. 51) presiserer at dette ikke er ulike kategorier lederne faller inn under, men at det er ulike stiler som alle, i mindre eller større grad, benytter seg av og som kan variere ut ifra situasjonen. Til tross for at de positive sidene ved et konvensjonelt lederskap kan sies å komplementere et utviklende lederskap, er det klart skille mellom de to lederstilene. Skillet tydeliggjøres gjennom hvordan de undergitte motiveres (Larsson, 2006, s. 49). Med et konvensjonelt lederskap vil de undergitte motiveres gjennom belønning, pliktfølelse og lignende, mens med et utviklende lederskap så vil de motiveres gjennom å ha de samme

langsiktige målene som lederen. Dermed er det en indre motivasjon som driver dem (Larsson, 2006). Felles mål vil ifølge FGL (2012) danne et samhold, som igjen vil skape en forpliktelse som er avgjørende i krigssituasjoner.

En leder som utøver UL kjennetegnes av tre atferdstrekk. Han handler i henhold til de holdninger og verdier han gir uttrykk for og oppleves dermed som en rollemodell. Han evner å se hvert enkelt individ og har personlig omtanke for dem, og han inspirerer og motiverer gjennom å oppmuntre til nytenkning (Larsson, 2006).

2.1.2.1 Rollemodell

Innenfor transformasjonsledelsesteorien blir ledere som oppfattes som gode rollemodeller oppfattet som målrettede og pålitelige, samtidig som de viser en høy moralsk og etisk standard (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469).

For å kunne være en leder i militæret kreves det at man setter gode personlige eksempler over tid (Forsvarets Skolesenter, 2012, s. 11). FGL (2012) danner retningslinjene for hvordan befal og offiserer i Forsvaret skal utøve sitt lederskap. Rollemodell er et viktig punkt i FGL ettersom lederen skal være et eksempel på hvilke verdier, holdninger og atferder som er ønskelig i en slik organisasjon. Begrepet blir beskrevet innenfor to ulike områder: *forbilde* og *verdigrunnlag*. Førstnevnte innebærer at lederen må ha integritet, være tro mot sine verdier, og trygg på sine styrker og svakheter uten å legge skjul på det (Forsvarets Skolesenter, 2012). Samtidig skal lederen være fleksibel og ydmyk opp mot andres behov og synspunkter.

Det andre området, *verdigrunnlag*, beskriver hvordan en leder skal levendegjøre Forsvarets kjerneverdier: *respekt*, *ansvar* og *mot* (Forsvarets Skolesenter, 2012, s. 12). Videre skal lederen gi uttrykk for gode holdninger, som for eksempel et positivt menneskesyn ved å vise respekt og ydmykhet for andre mennesker og kulturer. FGL (2012) fortsetter med å beskrive hvordan gode ledere fokuserer på utvikling og myndiggjøring av personene rundt seg. Et slikt fokus finner vi igjen i utviklende lederskap, hvor lederen fokuserer på å utvikle sine ansatte og blir sett på som en rollemodell.

Larsson (2006, s. 45) fordeler begrepet rollemodell på det mentale aspektet og atferd. Han lister opp tre underfaktorer som begrepet omhandler, og i likhet med FGL, er den første

faktoren *verdigrunnlag*. Lederens handlinger skal gi uttrykk for humanistiske verdier, etikk, moral og lojalitet. Her er det viktig at lederen også står for disse verdiene i motgang. Den andre delfaktoren er *forbilde* som kjennetegnes ved at lederen handler i tråd med det han gir uttrykk for, og at han er modig i vanskelige situasjoner. Siste delfaktor, *ansvar*, innebærer at lederen skal ta ansvar for at oppgaver blir utført. Hvis noe mislykkes er det han som skal ta støytten, men hvis ting går bra skal han ikke ta æren for det (Larsson, 2006, s. 46). Lederen har også ansvar for at de undergitte er disiplinerte og at deres velferd er ivarettatt.

2.1.2.2 Personlig omtanke

FGL (2012) punkt 5.2.2 *Samspill* sier at lederen utvikler sine kollegaer ved å delegere oppgaver samtidig som han følger opp og støtter underveis. Dette er i tråd med TL hvor det hevdes at lederen må akseptere at alle ansatte er forskjellige. Ved å gjøre dette vil han kunne identifisere ulike behov og ønsker hos hver enkelt, noe som fører til at han kan tilpasse atferden sin og delegere oppgaver med hensikt om å utvikle individene (Bass & Riggio, 2006).

I likhet med FGL og TL, mener Larsson (2006) at en leder må ha personlig omtanke for hvert enkelt individ og han beskriver dette med to underfaktorer: *støtte* og *konfrontasjon*.

Førstnevnte spiller en avgjørende rolle for mennesker under ekstremt stress fordi de forventer aller mest støtte fra sin nærmeste sjef (Forsvarets Skolesenter, 2012, s. 8). Å støtte innebærer at lederen skal vise interesse for hver og en av sine undergitte, både i arbeidet og privat. Dette mener Sweeney et al. (2011, s. 6) er et krav for at medlemmene i en militær gruppe skal kunne være effektive i en krigssituasjon. Gjennom denne interessen skal han kunne støtte dem rent praktisk og følelsesmessig.

Konfrontasjon kan i motsetning til støtte, ha en negativ klang i dagligtale, men blir her brukt i en positiv forstand. En leder skal konfrontere undergitte som ikke utfører arbeidet på en tilfredsstillende, men han skal ha en konstruktiv tilnærming til det. Kritikken skal være konkret og på områder som kan endres, samtidig som det skal være saklig for å forhindre en følelsesmessig kamp mellom lederen og den undergitte (Larsson, 2006, s. 46). Videre må lederen er tydelig i kritikken sin, slik at den undergitte har best mulig forutsetning for å forstå budskapet og at dette gjøres privat og ikke foran andre.

2.1.2.3 Inspirasjon og motivasjon

En leder kan, ifølge Larsson (2006, s. 47), inspirere sine arbeidere gjennom å være karismatisk. Han legger derimot vekt på at karisma med feil verdigrunnlag kan være destruktivt, men med et humanistisk verdigrunnlag kan det være en positiv faktor for å motivere de rundt seg. Han mener derfor at en sterk personlig utstråling kan være til hjelp, men at det ikke er nødvendig, da man også kan inspirere andre gjennom sine handlinger. Begrepet karisma nyttes ikke i UL, i motsetning til TL, da det i skandinavisk sammenheng kan gi assosiasjoner til elitisme og glorifisering (Larsson, 2006).

FGL (2012) omtaler inspirasjon og motivasjon, spesifikt, ved to anledninger. Først og fremst, sier FGL at lederen inspirerer og motiverer gjennom å delegere oppgaver, stimulere tanker om fremtiden og ved å være tydelig i sin kommunikasjon. Dette er svært likt Larssons første delfaktor innenfor kategorien. Han skriver at en lederer inspirerer og motiverer gjennom, blant annet, å gi de undergitte et ansvar som strekker seg lengre frem i tid, og ved å formulere langsiktige mål som er tiltrekkende og engasjerende (Larsson, 2006, s. 47). Bass & Riggio (2006) mener også at det er viktig for en leder å skape mening med arbeidet for at de ansatte skal motiveres. Her kan det trekkes paralleller til soldater i kamp. For å skape målrettet initiativ er det viktig at soldatene forstår sjefens hensikt med oppdraget (Forsvarets Skolesenter, 2012, s. 7).

FGL (2012) fortsetter i punkt 5.2.3 *Utvikling* med å skrive at lederen skal oppmuntre til kreativitet og nytenkning, noe som ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015) vil hjelpe de ansatte med å utvikle seg intellektuelt. Larsson (2006) mener at oppmuntring til kreativitet foregår ved at lederen får de undergitte til å tenke nytt og utfordrer dem til å se på hvordan arbeidet kan gjøres annerledes. En slik kreativitet kan, i tråd med avsnittet ovenfor, nyttes i utformingen av en langsiktig visjon for arbeidet og organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Bass & Riggio (2006) har i sin teori om TL dedikert en egen kategori til kreativitet. Denne kalles *intellektuell stimulering* og her legger de vekt på at nye, kreative løsninger ikke skal kritiseres offentlig.

2.2 Motivasjon

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) omhandler begrepet motivasjon hvilke drivkrefter som får mennesker til å handle, skaper retning og intensitet i atferden. Det vil si, hvordan to mennesker med samme arbeidsbetingelser og kunnskaper kan oppnå ulike resultater i ulikt tempo. De definerer dermed motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål.» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Johnmarshall Reeve (2009, s. 22) nevner behov, kognisjon, emosjon og eksterne hendelser som fire faktorer for motivasjon, eller som Kaufmann og Kaufmann kaller det, drivkrefter for et individ. Disse faktorene finnes i de ulike teoriene rundt motivasjon som kan fordeles innenfor fire ulike kategorier, nemlig *behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113).

2.2.1 Motivasjonsteorier

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 114) beskriver behovsteorier som teorier om at et individs atferd er motivert av grunnleggende behov. En velkjent behovsteori, dog noe kritisert i de senere årene, er Abraham Maslow sitt behovshierarki fra 1943. I denne teorien skilles det mellom underskudds- og vekstbehov, der vekstbehov omfatter de to øverste nivåene i hierarkiet⁵. Det fjerde nivået, aktelse, handler om et individs behov for å videreutvikle kompetanse og egenskaper. Dette skjer, først og fremst, gjennom selvrespekt og anerkjennelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Videre skriver Kaufmann og Kaufmann (2015) at det femte nivået, selvaktualisering, omhandler behovet for å realisere sitt potensial ved bruk av de evner og egenskaper en besitter.

Lederen har et stort ansvar med å hjelpe individene i å få tilfredsstillt disse behovene. Gjennom å utfordre, anerkjenne og gi konstruktiv tilbakemelding vil lederen kunne tilrettelegge for personlig vekst og selvrespekt hos sine ansatte. Her er det viktig at tilbakemeldingene går på karakteristikker som individet kan forandre eller forbedre. Hvis kritikken er rettet mot intelligens eller andre områder som ikke kan forandres, så vil motivasjonen minske, men hvis det derimot er rettet mot ytelse eller karakteristikker som kan

⁵ Maslows behovspyramide består av 5 nivåer

forbedres så vil motivasjonen bestå eller kunne øke (Peterson, Craw, Park, & Erwin, 2011, s. 68).

Noe av kritikken på Maslows teori omhandler hvordan individer på et lavt nivå i en organisasjon ikke vil kunne tilfredsstillte vekstbehovene, samt at det ikke er rom for å gå tilbake i behovspyramiden og aktualisere behov på et nivå under når du først er gått forbi (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette er ikke hensiktsmessig for en soldat på lavt nivå som alltid må jobbe med videreutvikling av kompetanse innenfor den militære profesjonen.

Kognitive teorier sier at motivasjon baserer seg på individets forventninger om personlig måloppnåelse, samt indre og ytre belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Her vil lederen også kunne påvirke medarbeidernes motivasjon, ettersom han er en ytre faktor som kan belønne og straffe medarbeideren basert på prestasjoner. Videre vil han gjennom, en forventningsavklaring med medarbeideren, kunne hjelpe med å sette realistiske mål og tilrettelegge måloppnåelse på best mulig måte.

Sosiale teorier dreier seg om individets oppfatning av rettferdighet på arbeidsplassen, samt hvordan relasjoner til medarbeiderne kan oppleves motiverende eller demotiverende (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Lederen må kunne være forutsigbar med tanke på straff og belønning for å kunne behandle medarbeiderne likeverdig. Samtidig må han motivere medarbeiderne til å jobbe sammen som et team⁶ da dette vil kunne gi dem en positiv relasjon til sine kollegaer, som igjen påvirker arbeidsinnsats og måloppnåelse på en positiv måte (FGL, 2012, s. 8)

Den siste kategorien, situasjonsteorier, tar for seg elementer ved arbeidssituasjonen som påvirker arbeidernes motivasjon og prestasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Frederick Herzberg (2010, s. 113) utviklet i 1959 en to-faktor teori om motivasjon på arbeidsplassen. Forskningen hans viser at de som er tilfredse med jobben sin fokuserer på faktorer som arbeidsoppgaver, måloppnåelse og personlig utvikling. De som er mindre tilfredsstillt på arbeidsplassen fokuserer mer på faktorer rundt selve jobben, ikke arbeidet i seg selv. Eksempler på slike faktorer kan være relasjoner, fysiske elementer ved arbeidsplassen og lønn. Dermed kategoriserer Herzberg faktorene inn i *motiverings-* og *hygienefaktorer*. Ifølge

⁶ Team defineres av Henning Bang (2008) som «to eller flere mennesker som er avhengige av hverandre for å nå felles mål»

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 138), konkluderer Herzberg med at motiveringsfaktorene skaper trivsel når de er til stede, men det trenger ikke å være omvendt. Hygienefaktorene skaper derimot mistrivsel når de ikke er til stede, men skaper ikke nødvendigvis trivsel selv om de er det.

2.2.2 Motivasjon i militær kontekst

Hvorfor velger soldater å angripe en trussel når det er en stor risiko for å miste sitt eget liv? Forskning på nederlandske og amerikanske styrker viser at soldatenes motivasjon til å stride i stor grad kom av relasjonene til de andre soldatene i laget og enheten (Aker, Duel & Soeters, 2016; Wong, Kolditz, Millen & Potter, 2003). Studien til Wong et al. (2003) tok for seg tre amerikanske avdelinger som var i kamphandlinger i Irak og et fåtall irakiske soldater som var blitt tatt til fange under operasjon Iraqi Freedom. De irakiske soldatene svarte at deres motivasjon til å sloss stammet av frykten for represalier fra sine befal. I motsetning til amerikanerne, var det ikke samhold som var den sterkeste drivkraften, selv om de hadde relasjoner til andre soldater i enheten som kom fra samme stamme eller region.

Motivene for å sloss vil variere fra individ til individ (Rodrigues-Goulart, 2006), på samme måte vil det være realistisk å anta at motivene for å jobbe i militæret også vil variere fra individ til individ. Wong et al. (2003, s. 9) spurte de amerikanske soldatene hva som motiverte dem til å begynne i militæret. Mange av svarene var lønn til fremtidige studier, ønske om erfaring eller å følge i fotsprene til andre i familien. Kun et fåtall svarte patriotisme eller ideologi. Det er grunn til å tro at ingen svarte at de søkte seg inn i militæret på grunn av samholdet fordi de ikke hadde opplevd lignende tidligere.

På de lavere nivåene er ikke dette samholdet kun mellom soldatene, men også mellom soldatene og lederne. Sweeney, Dirks, Sundberg og Lester (2011, s. 167) argumenterer for at en leder tilegner seg tillit hos sine soldater gjennom kompetanse, karakter og omsorg, men at det er gjennom sterke relasjoner at tilliten kan utvikles. De argumenterer videre for at undergitte som har tillit til lederen sin gjerne viser initiativ til å gjennomføre arbeidsoppgaver, bedre organisasjonen, samt tar på seg oppgaver uten noen form for motstand og fullfører de med resultater utover lederens forventninger. Samtidig føler de seg komfortable med å ta risikoer, ved å prøve nye løsninger og gjøre feil, i den hensikt å prestere over forventningene som stilles (Sweeney et al., 2011, s. 172).

Ifølge Henderson (1985) er godt lederskap er en kritisk faktor for å bygge samhold i mindre enheter, opp til kompani nivå. Henderson (1985) tar det et skritt lenger enn UL som beskriver hvordan en god leder handler i tråd med de verdiene og holdningene han gir uttrykk for. Han mener at lederen må utvikle felles normer og verdier i gruppen som helhet, og i hvert enkelt individ, som er i tråd med sine egne og organisasjonens verdier. Dette skaper et bånd mellom individene og gjør at de på dagsbasis vil handle i tråd med organisasjonens verdier og målsetninger. For å kunne utvikle felles verdier må lederen ha et personlig forhold til hvert enkelt individ i enheten sin. Et personlig forhold vil gjøre det mulig for han å kunne utvikle soldatene sine og bygge tette relasjoner med dem, som igjen skaper motivasjon (Larsson, 2006; Henderson, 1985; Yammarino et al., 2010).

Krigens friksjon gjør det spesielt viktig at soldater har tro på egen og enhetens suksess i møte med utfordringer på slagmarken. Albert Bandura introduserte på 1970-tallet begrepet «self-efficacy» som på norsk kan oversettes til mestringstro. Begrepet omhandler et individs tro på sin egen kompetanse, eller suksess, i en gitt utfordring, og er en kritisk faktor innenfor motivasjon og ytelse (Zaccaro, Blair, Peterson, & Zazanis, 1995, s. 305). Schunk (1995) nevner målsetting, rollemodeller og tilbakemeldinger som noen av faktorene som påvirker mestringstroen hos et individ – disse tre faktorene kan alle påvirkes av lederen. Ved å benytte seg av UL vil lederen kunne fremstå som en rollemodell som støtter de undergitte med å sette realistiske og utfordrende målsettinger, samt gir konstruktive og individualiserte tilbakemeldinger i den hensikt å utvikle soldatene. Etersom dette vil øke mestringstroen til soldatene vil det også gjøre at de presterer bedre når de blir møtt med utfordringer, som igjen vil gi dem erfaring og utvikling.

3 Metode

Metode er fremgangsmåten vi benytter for å samle inn empiri i en undersøkelse (Jacobsen, 2012, s. 24). Det skilles mellom to ulike former for metode, naturvitenskapelig og samfunnsvitenskapelig. Ifølge Johannessen et al. (2011) benytter man seg av naturvitenskapelig metode når man skal studere fenomener som ikke kan kommunisere med forskeren, eksempelvis atomer, gener og dyr. Samfunnsvitenskapelig metode omhandler hvordan man skal gå fram for å finne og analysere informasjon om sosiale fenomen som mennesker, og deres meninger og oppfatninger. Samfunnsforskeren må ofte kommunisere med de han trenger informasjon fra, og resultatene hans blir gjerne formidlet tilbake til samfunnet og påvirker dermed fenomenet han studerte i utgangspunktet (Johannessen et al., 2011, s. 31)

3.1 Valg av metode

Oppgaven er en casestudie av sammenhengen mellom soldatenes opplevelse av troppsjefens utviklende lederskap og deres motivasjon til søke videre tjeneste i Forsvaret etter førstegangstjenesten. Ettersom dette er et mellommenneskelig fenomen hvor respondentenes oppfatninger av sin leder undersøkes, må det benyttes en samfunnsvitenskapelig tilnærming.

For å studere en slik sammenheng vil det bli nyttet en kvantitativ metode. Dette gjør det mulig å systematisere respondentenes svar i tall (Jacobsen, 2012, s. 31) og dermed regne ut en eventuell korrelasjon.

3.2 Utvalg

Respondentene i denne undersøkelsen er vernepliktige soldater fra to tropper ved HMKG. Kompaniet er valgt i samråd med kompanisjefen til det aktuelle kompaniet. Troppene som undersøkes er en kombinasjon av et randomisert utvalg og bekvemmelighetsutvalg (Johannessen et al., 2011) da det var de som var tilstede i garnison de aktuelle dagene undersøkelsen skulle bli gjennomført.

Det er totalt 70 respondenter, 31 fra tropp A og 39 fra tropp B. Begge troppene har vært inne til førstegangstjeneste i åtte måneder og har samme type tjeneste til daglig. Troppsjefene i de respektive troppene har hatt stillingen i troppen i syv måneder.

3.3 Datainnsamling

For å besvare oppgaven ble det benyttet en tverrsnittundersøkelse i form av spørreskjema. En slik type undersøkelse kan gi informasjon om sammenhengen mellom fenomener på det aktuelle tidspunktet undersøkelsen blir gjennomført (Johannessen et al., 2011, s. 74).

Spørreskjemaet omfatter opprinnelig 42 påstander omkring de tre lederstilene Larsson (2006) beskriver i sin lederskapsmodell (se figur 2.4). I denne oppgaven er spørreundersøkelsen blitt avgrenset til å kun omfatte 28 påstander om UL og den positive siden av *krav og belønning*. Respondentene vurderte hvor godt hver påstand passer sin troppsjef på en skala fra 1 til 9, hvor 1 var *aldri* og 9 var *alltid*. I tillegg ble det lagt til to spørsmål angående soldatenes egen motivasjon til å søke videre tjeneste. Det første spørsmålet er et ja/nei spørsmål hvor respondentene ble spurt om de vurderer å søke seg videre i Forsvaret. På tilleggsspørsmål 2 skulle de vurdere i hvor stor grad troppsjefens fremferd hadde hatt en positiv påvirkning på motivasjonen deres til å fortsette i Forsvaret. Kun respondentene som svarte «ja» på tilleggsspørsmål 1 skulle besvare sistnevnte.

3.3.1 Analyse av data

I Försvvarshögskolans utvikling av spørreskjemaet ble det definert kriterier for om lederskapet kan bedømmes som utviklende når resultatene skal måles. Disse kriteriene er at påstandene omkring UL må scores med en verdi på minimum 7 for å kunne si at atferden er såpass regelmessig at den kan regnes som utviklende (Försvvarshögskolan, 2007, s. 6).

Troppsjefenes resultater vil bli utregnet i form av gjennomsnittsberegning innenfor hver enkelt påstand, underfaktorer, hovedkategorier og totalt. Det vil være interessant å analysere de ulike resultatene opp mot hverandre, samt opp mot motivasjonen til soldatene da dette kan avdekke spesifikke områder ved troppsjefens lederatferd som oppfattes som spesielt sterke eller svake, og som eventuelt henger sammen med hverandre.

Det originale spørreskjemaet benytter ordinalvariabler i sin analyse. Således foretas analysen i denne oppgaven på ordinalnivå (Johannessen et al., 2011, s. 253), men med bakgrunn i de to spørsmålene som er blitt lagt til vil det være relevant å se om det er en korrelasjon mellom scoren til troppsjefene og svarene til soldatene rundt deres egen motivasjon.

Respondentenes svar vil avdekke hvordan de oppfatter troppsjefens utøvelse av denne lederstilen og om de selv vurderer å fortsette i Forsvaret. For å bevare anonymiteten til offiserene som blir vurdert vil kompaniet og troppene de tilhører ikke bli nevnt, hverken i oppgaven eller i undersøkelsen. For å bevare anonymiteten til respondentene ble det besluttet at befalet ikke skulle være tilstede under gjennomføringen av undersøkelsen.

3.4 Metodekritikk

Kvantitativ metode forutsetter at de forhåndsdefinerte svaralternativene gjør det mulig for respondentene å formidle sin virkelighetsforståelse (Jacobsen, 2012, s. 31). I dette tilfellet er det respondentenes skalering av påstandene som er resultatet. Etter å ha mottatt resultatene av spørreundersøkelsen ble det avdekket at det ville vært hensiktsmessig med et intervju av noen av respondentene for å få mer utdypende begrunnelser for resultatene. På grunn av kompaniets program var det ikke mulig å gjennomføre. Et alternativ til intervju kunne vært tekstbokser hvor respondentene fikk muligheten til å utdype svarene sine. Dette ville kunne bedret analysen av resultatene.

Kritikken mot deduktive tilnærminger går på at forskere innsamler svært avgrenset informasjon, og gjerne kun om det de søker svar på (Jacobsen, 2012, s. 35). Ettersom at kvantitative metoder som regel benytter deduktive tilnærminger er kritikken for en slik tilnærming overførbar til metoden i sin helhet. Dette understreker viktigheten av å gi respondentene muligheten til å utdype sine svar.

3.4.1 Utvalget

Utvalget representerer kun to tropper og deres personlige oppfatninger av troppsjefens lederskap og det vil derfor ikke være mulig å generalisere resultatene av undersøkelsen. Respondentene i undersøkelsen innehar lav eller ingen kunnskap om ledelsesteorier og

spørsmålsformuleringene kan av den grunn være vanskelige å forstå (Johannessen et al., 2011, s. 264), hvilket kan gjøre resultatene mindre valide.

Det var ikke mulighet for alle soldatene i de to troppene å gjennomføre spørreundersøkelsen. I tropp A var det 31 av 41 og i tropp B var det 39 av 43 som var tilstede. Spesielt i Tropp A vil dette kunne påvirke den gjennomsnittlige vurderingen av troppsjefene.

3.4.2 Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen er blitt oversatt fra svensk til norsk. Det er dog ikke blitt endret på selve spørsmålsformuleringene, men enkelte ord er blitt byttet ut. Ett eksempel på dette er ordet «enheten», slik det står i originalen, er blitt byttet ut med «troppen» for å gjøre det mer relevant og forståelig for respondentene. Selv om spørsmålsformuleringene er like, vil det være mulighet for at betydningen blir tolket annerledes i ulike kulturer.

Johannessen et al. (2011, s. 31) mener bruken av spørreskjema med forhåndsdefinerte avkrysningsbokser er å regne som kvantitativ tilnærming. På den ene siden skriver de at kvantitativ tilnærming kan nyttes for å studere sosiale fenomener. På den andre siden, mener kritikerne at man da går glipp av nødvendig informasjon fordi menneskers handlinger betyr mer enn slik den blir observert utenfra. Ettersom at denne oppgaven tar for seg den menneskelige dimensjonen, og med teori om motivasjon lagt til grunn, vil det være mulig å hevde at det er flere årsaker til soldatenes motivasjon til videre tjeneste enn troppsjefens lederskap. Med andre ord, opplevelsen av troppsjefens lederatferd er ikke nødvendigvis den eneste eller sterkeste kausaliteten til soldatenes motivasjon til videre. Tilleggsspørsmål 2 er ment til å styrke grunnlaget for en analyse mot en slik kausalitet.

3.5 Kildekritikk

Det var primært ønskelig å analysere dataen i SPSS, men da dette ikke var tilgjengelig ble det benyttet Microsoft Excel 2016 istedenfor. Det er uvisst hvor nøyaktig Excel er i forhold til SPSS, noe som kan gjøre resultatene mindre reliable, men det er benyttet programinstallerte formler for gjennomsnitt og korrelasjon.

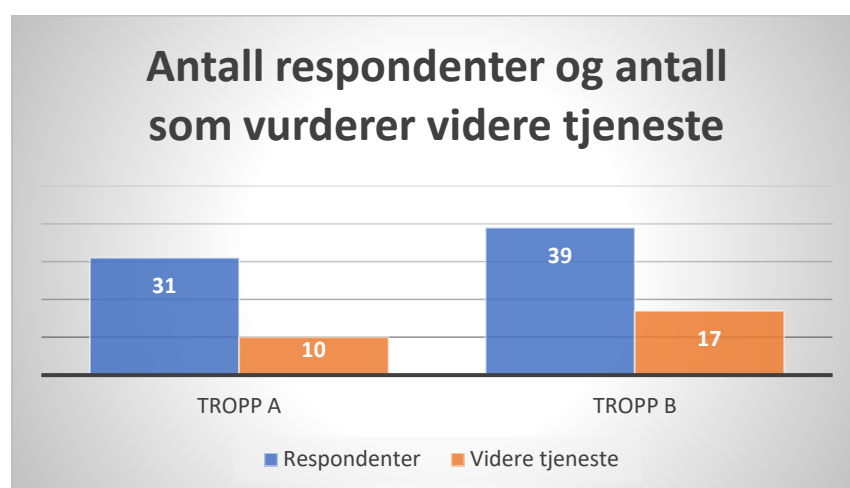
Som nevnt tidligere, finnes det mange teoretikere og tekster om ledelse og motivasjon. Forsvarets ledelsesfilosofi, *Oppdragsbasert ledelse* (OBL) forutsetter en leder som opptrer som en rollemodell og som har et sterkt verdigrunnlag (Forsvarets Skolesenter, 2012). Begrepet rollemodell var det som fanget interessen hos forfatteren og med grunnlag i dette ble teorien om UL valgt ettersom den er tilpasset den skandinaviske kulturen. Dermed begynte søket etter teori i FGL (2012) og Direkt Ledarskap (2006). Deretter ble det sett etter fremtredende teoretikere som det ble referert til, eksempelvis Bernard Bass som er den mest fremtredende teoretikeren innenfor TL. På samme måte har oppgaven tatt for seg Kaufmann og Kaufmann (2015) innenfor motivasjon, for deretter å se på referansene her. Dette vil si at det er mye teori som ikke er blitt sett nærmere på som kan være av betydning for analysen av resultatene.

4 Resultater

Resultatene fremvises i diagrammer som er blitt laget i Microsoft Excel 2016. Resultatene er fordelt innenfor det totale gjennomsnittet, hver hovedkategori, samt hver underfaktor. I tillegg blir det fremstilt antall soldater som vurderer videre tjeneste, antallet som opplever at troppsjefen har et utviklende lederskap og hvor mange som gjør begge deler. Til slutt ble det utregnet korrelasjonen mellom vurderingen til hver enkelt respondent og hvorvidt de er motiverte for videre tjeneste.

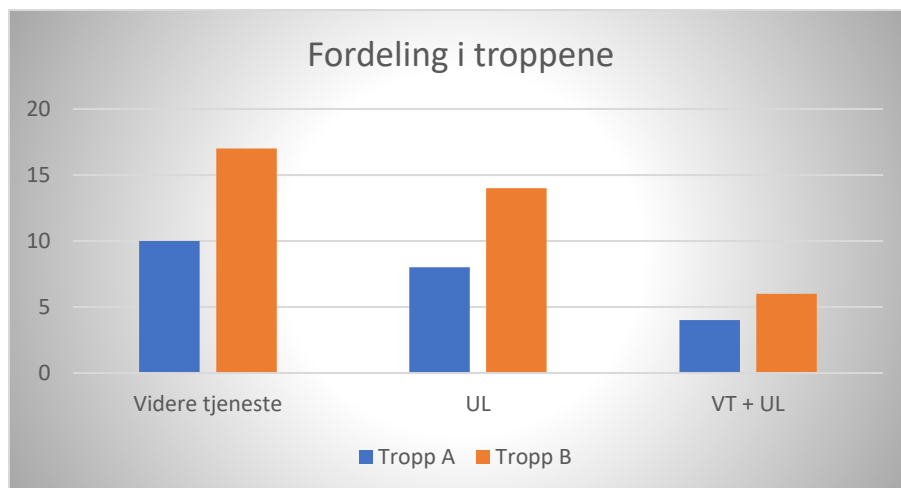
4.1 UL og positivt transaksjonelle faktorer

Resultatene i spørreundersøkelsen viser at det i tropp A kun er 10 soldater som vurderer å søke videre tjeneste, dette tilsvarer omtrent 32% av respondentene fra troppen. I tropp B er det 17 soldater som har svart at de vurderer å fortsette i Forsvaret, omtrentlig tilsvarende 43,5% av respondentene i troppen.



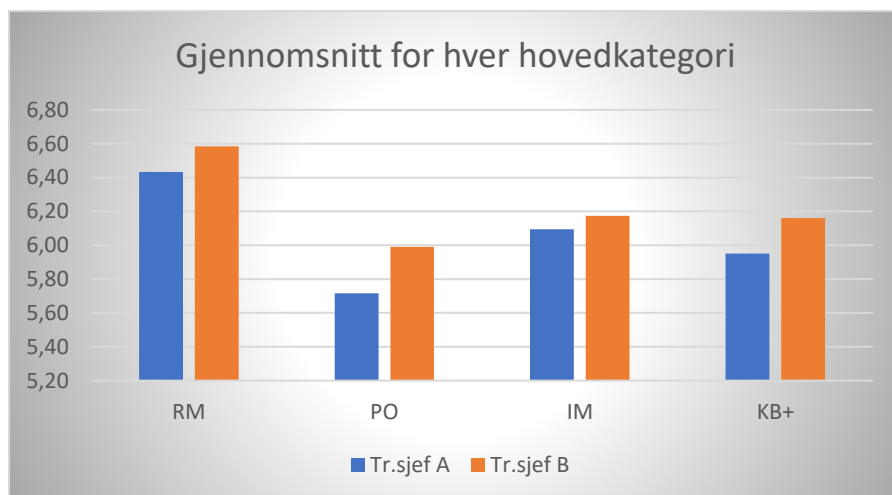
Figur 4.1.1: Viser antall respondenter fra hver tropp og antall som vurderer å søke videre tjeneste.

Figur 4.1.2 viser hvor mange soldater som vurderer videre tjeneste og hvor mange som har vurdert troppsjefen til 7 eller høyere på UL skalaen. I tropp A er det henholdsvis 10 og 8 soldater på de to punktene, mens det i tropp B er 17 og 14. Det interessante her er at av de 10 i tropp A som vurderer å fortsette i Forsvaret så er det kun 4 av dem som mener troppsjefen har et utviklende lederskap, altså 40%. I tropp B er det kun 6 av 17, hvilket tilsvarer omtrent 35%.



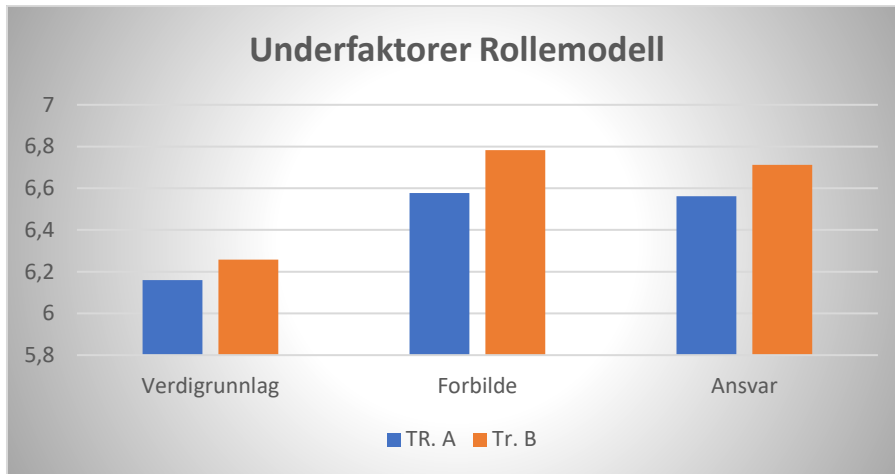
Figur 4.1.2: Viser antall soldater som vurderer videre tjeneste, antall som opplever at sjefene har et utviklende lederskap og antall respondenter gjør begge deler.

I figur 4.1.3 kan vi se den gjennomsnittlige vurderingen av hver troppsjef innenfor de ulike områdene i UL, og den positive delen av krav og belønning. Ingen av troppsjefene blir vurdert til 7 eller høyere på noen av områdene. Troppsjef A (sjef A) blir vurdert til 6,43 på rollemodell (RM), 5,71 på Personlig Omtanke (PO), 6,09 på Inspirasjon og Motivasjon (IM) og 5,95 på Krav og Belønning (KB+). Troppsjef B (sjef B) blir vurdert til 6,58 på R, 5,99 på PO, 6,17 på IM og 6,16 på KB+.



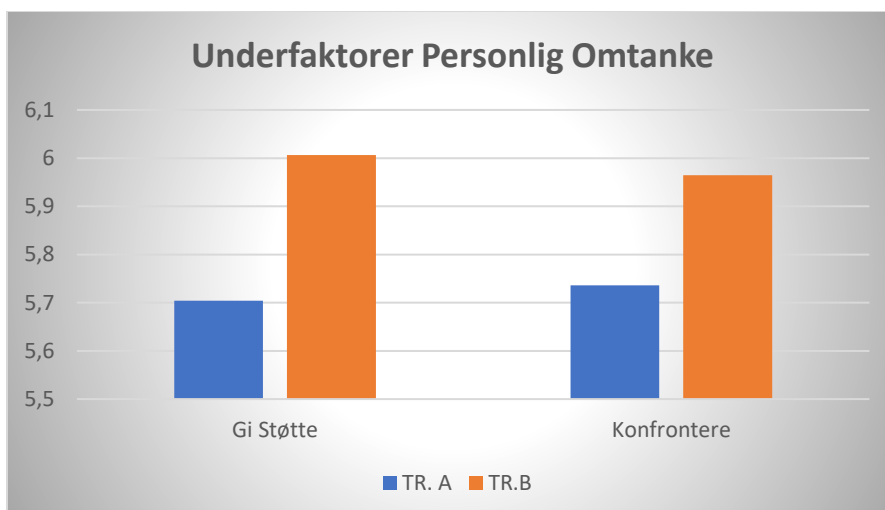
Figur 4.1.3: Viser gjennomsnittet av respondentenes vurdering av troppsjefene innenfor hvert område.

Hovedkategorien rollemodell består av underfaktorene verdigrunnlag, forbilde og ansvar. Begge troppsjefene scorer vesentlig lavere, omtrent et halvt poeng, på verdigrunnlag i forhold til de andre underfaktorene. Sjef A blir her vurdert til 6,15 på verdigrunnlag, 6,57 på forbilde og 6,56 på ansvar. Sjef B vurderes til henholdsvis 6,25, 6,78 og 6,71 på de samme områdene.



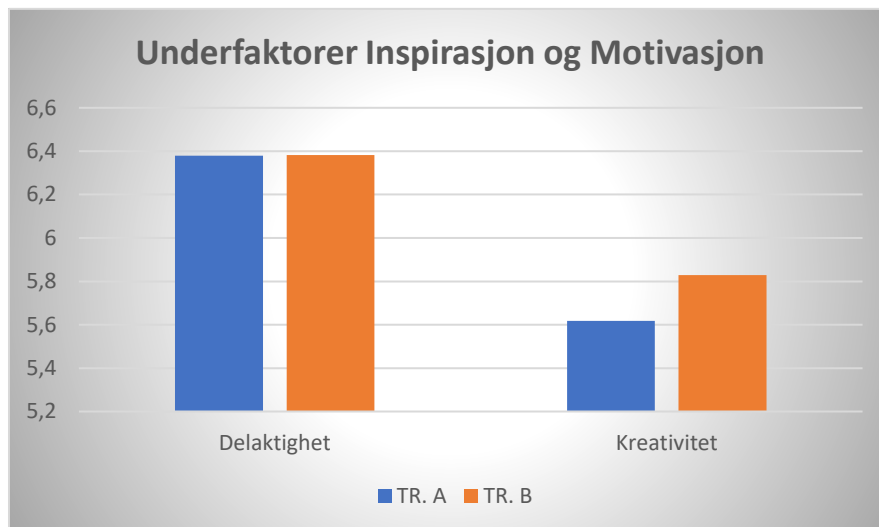
Figur 4.1.4: Gjennomsnittlig vurdering av troppsjefene på underfaktorene til kategorien Forbilde.

Underfaktorene til kategorien PO er å gi støtte og konfrontere. Resultatene viser at sjef A vurderes relativt lavt på begge områdene med en score på 5,70 og 5,73. Sjef B ligger noe høyere med en score på 6,00 og 5,96. Grovdataen viser at det er fem respondenter som har vurdert sjef A til mellom 1 og 3 på de ulike påstandene rundt det å gi støtte. Sjef B har på den andre siden noe mer jevne resultater med unntak av en respondent som har vurdert han til mellom 1 og 2 på de samme påstandene.



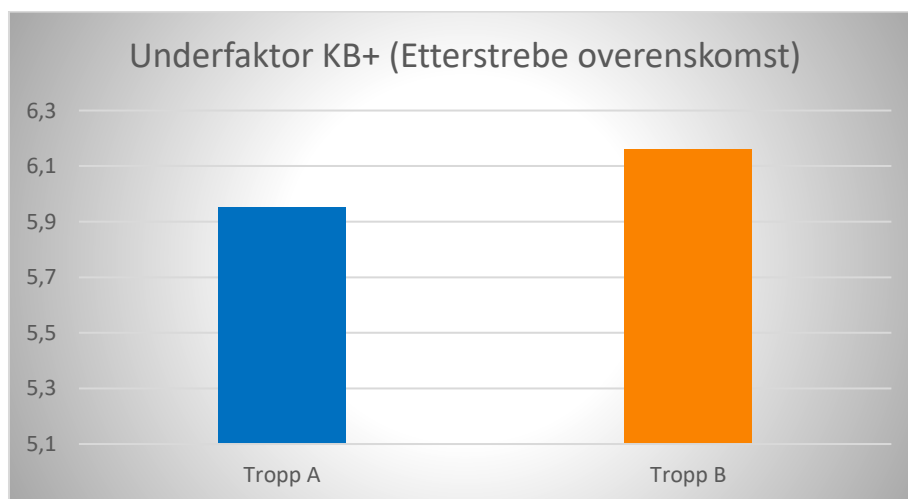
Figur 4.1.5: Gjennomsnittlig resultat på underfaktorene til PO

Ifølge Försvarshögskolan (2007, vedlegg 1, s. 12) er det vanlig at gjennomsnittet for IM havner lavere enn gjennomsnittet på de andre faktorene, men i dette tilfellet er det ikke slik. Begge sjefene er vurdert nest høyest på IM, men samtidig blir de vurdert lavest på underfaktoren kreativitet av alle underfaktorer. Her vurderes sjef A til 5,61 og sjef B til 5,82.



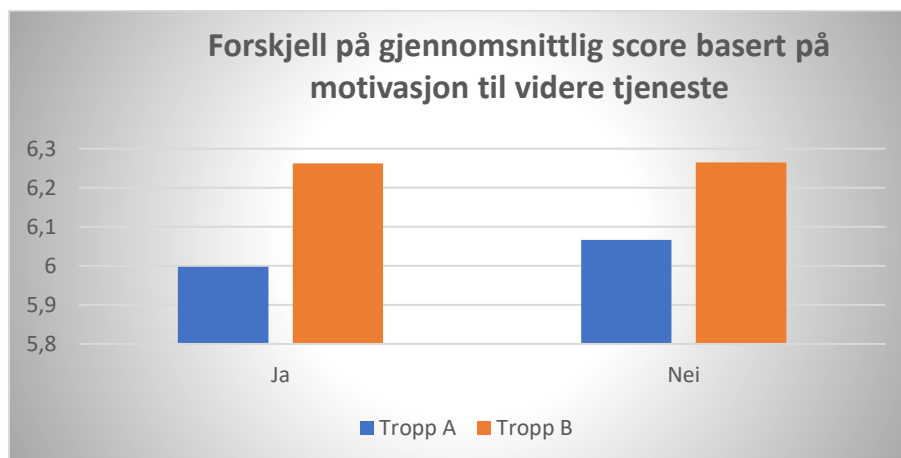
Figur 4.1.6: Gjennomsnittlig resultat på underfaktorene til IM.

Den positive siden av *krav og belønning* skal komplementere et utviklende lederskap (Larsson, 2006, s. 49). Her vil lederen holde en åpen dialog med soldatene for å komme overens om hva som skal gjøres og hvordan man skal gjøre det. Troppsjefene vurdert tilnærmet likt på KB+ som på UL kategoriene. Sjef A får en score på 5,95 og sjef B får en score på 6,16.



Figur 4.1.7: gjennomsnittlig score på KB+

Det er en minimal forskjell på vurderingene til respondentene som vurderer å fortsette i Forsvaret og de som ikke gjør det. I tropp A vurderes sjefen 0,06 poeng lavere hos de som ønsker å fortsette, mens Sjef B vurderes 0,002 poeng lavere hos sine.



Figur 4.1.8: Viser respondentenes vurdering av troppsjefen fordelt i om de vurderer videre tjeneste eller ikke.

4.2 Korrelasjon

Ifølge Jacobsen (2012) forteller korrelasjon oss hvorvidt verdien til en variabel beveger seg systematisk sammen med verdien til en annen variabel. Det kan måles med ulike metoder, men den mest vanlige er Pearsons r^7 . Videre sier han at, med denne metoden, måles korrelasjon fra -1 til +1 hvor jo nærmere 0 (null), jo svakere er korrelasjonen. Hvis korrelasjonen er negativ så vil det si at variabler med høye verdier varierer systematisk sammen med andre variabler med lave verdier. Jacobsen (2012, s. 335) fortsetter deretter med å fordele korrelasjon inn i kategorier. Under 0,30 regnes som svak korrelasjon, 0,30 – 0,50 er middels og over 0,50 er en sterk korrelasjon. Johannessen et al. (2011) fordeler det derimot litt mer nøye, hvor 0 – 0,19 er veldig svak, 0,20 – 0,39 er svak, 0,40 – 0,69 er moderat, 0,70 – 0,89 er høy og 0,90 – 1,00 er meget høy.

Gjennom den forhåndslagrede formelen i Excel 2016 ble det utregnet en korrelasjon mellom respondentenes vurdering av troppsjefene og deres svar på tilleggsspørsmål nummer 1. Utregningen gav en negativ korrelasjon på -0,247 i tropp A og -0,211 i tropp B. Når det ble utregnet for en korrelasjon for dataene i sin helhet gav dette et resultat på -0,200. Dette tilsier at det er en korrelasjon, dog noe svak, mellom hvordan soldatene vurderer troppsjefen sin og deres eventuelle ønske om å forbli i Forsvaret etter førstegangstjenesten. Det som er verdt å

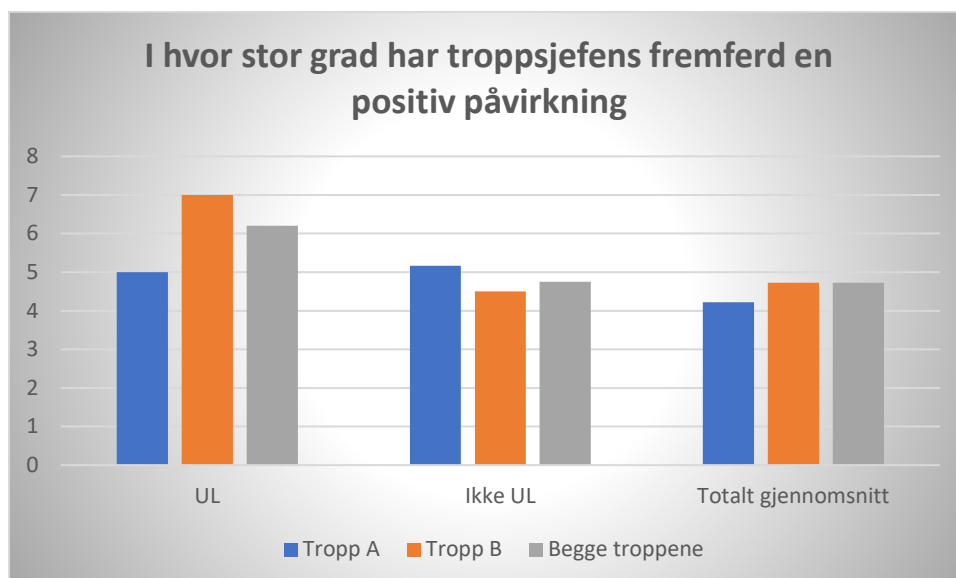
⁷ Pearsons produktmomentkorrelasjonskoeffisient (Jacobsen, 2012, s. 330)

legge merke til er at denne korrelasjonen er negativ. Dette er fordi svaralternativ 1 på tilleggsspørsmålet er *ja*, hvilket gir en lav verdi når vi utregner korrelasjon, jamfør avsnittet ovenfor. Resultatene sier altså at det er en svak korrelasjon mellom de som vurderer troppsjefen sin til en høy score og de som vurderer videre tjeneste.

Videre ble soldatene, som svarte at de vurderte videre tjeneste, bedt om å vurdere, på en skala fra 1 – 9, i hvor stor grad troppsjefens fremferd hadde en positiv påvirkning på dette.

Resultatene viste at gjennomsnittlig vurdering av sjef A var på 4,22, mens sjef B var på 4,72.

Hvis man derimot skiller resultatene i grupper, som vist i figuren nedenfor, kan vi se at soldatene i tropp B, som opplever at troppsjefen har et utviklende lederskap, vurderer han til 7 på tilleggsspørsmål 2. De som ikke vurderer sjefen til å ha et utviklende lederskap har vurdert påvirkningen hans til 4,5. I tropp A er det derimot omvendt, de som ikke vurderer sjefen til å ha et utviklende lederskap scorer han høyere enn de som gjør det, nemlig 5,16 mot 5.



Figur 4.2.1: Viser i hvor stor grad troppsjefens fremferd har hatt en positiv påvirkning på soldatenes motivasjon til videre tjeneste. Første kategori er gjennomsnittet av de som har vurdert sjefen til å ha et utviklende lederskap, andre kategori er respondentene som ikke opplever UL og siste kategori er totalen.

5 Diskusjon av resultatene

Resultatene har vist at det er en svak korrelasjon mellom hvordan respondentene vurderer troppsjefene sine og om de er motiverte til videre tjeneste. Følgende kapittel skal undersøke nærmere hvordan dynamikken foregår mellom de ulike lederatferdene i UL, og hvordan de påvirker soldatenes motivasjon til å søke videre tjeneste. Drøftingen vil ta utgangspunkt i resultatene som er blitt presentert i forrige kapittel, samt gjennomgått teori.

5.1 Rollemodell

«Lederen er den viktigste rollemodellen for verdier, krav og forventninger i enhver avdeling» (Forsvarsstaben, 2012, s.11).

Rollemodell er den kategorien hvor troppsjefene scoret høyest hos sine soldater. Sjef A fikk et totalt gjennomsnitt på 6,43 og sjef B ble vurdert til 6,58. På underfaktorene *forbilde* og *ansvar* blir de vurdert like under 7, men på *verdigrunnlag* er det vesentlig lavere. Her vurderes de til henholdsvis 6,15 og 6,25. Det vil dermed være nyttig å se på hvordan faktoren *verdigrunnlag* kan påvirke motivasjonen til soldatene.

Hans Majestet Kongens Garde er kjent for sine sterke tradisjoner og et solid verdigrunnlag som har spesielt fokus på disiplin og respekt. I likhet med andre avdelinger, skal befal i HMKG ha et verdigrunnlag som gjenspeiler avdelingens og Forsvarets verdier. Integritet vil si at en er tro mot sine verdier (Forsvarsstaben, 2012, s. 11). Det kreves av alle soldater i Forsvaret at en står for organisasjonens verdier. På grunn av dette er det viktig at lederne gir uttrykk for sin integritet, slik at de vernepliktige soldatene står for de samme verdiene.

Ser vi på de ulike påstandene om verdigrunnlag hver for seg, kan man se at sjef A scorer nesten et halvt poeng lavere på påstand en og tre, enn på påstand to⁸. Både påstand en og tre omhandler hvordan man kommuniserer verdiene sine til soldatene. Hvis troppsjefen er tydelig i sin kommunikasjon av verdier vil soldatene danne seg forventninger til hans handlinger. Hvis forventningene ikke blir møtt, kan det gi et inntrykk av mangel på integritet, fordi integritet, ifølge FGL (2012, s. 11) vises gjennom forutsigbare og pålitelige handlingsmønstre. Sweeney et al. (2011, s. 6) mener at mangel på integritet hos lederen vil redusere

⁸ Se vedlegg 1

tillitsforholdet med soldatene, som igjen vil påvirke evnen hans til å bygge relasjoner og motivasjonen deres (Mackay, 2007).

Påstandene handler også om å uttrykke et humanistisk verdigrunnlag. Jmfør punkt 2.1.3.1, som sier at lederen skal vise et positivt menneskesyn gjennom respekt og ydmykhet for andre mennesker og kulturer. Å respektere noen betyr å ta hensyn til dem, dermed kan et positivt menneskesyn vises gjennom kategorien PO, men også her scorer sjef A relativt lavt. Den lave scoren på verdigrunnlag kan, med andre ord, ha en sammenheng med den lave scoren på personlig omtanke.

Resultatene fremstilt i figurene 4.1.2 og 4.2.1 viser at soldatene i tropp B, som opplever at troppsjefen har et utviklende lederskap, også gir en høyere score på hvor positiv påvirkning han har hatt på deres motivasjon til videre tjeneste. Flertallet av soldatene har derimot ikke den samme positive opplevelsen. Den lave vurderingen på underfaktoren verdigrunnlag kan ha en påvirkning på at det er så få respondenter som vurderer sjefens innflytelse som positiv. I så tilfelle bør sjef A og B kommunisere hvilke verdier de står for, og fokusere på at fremtidige handlinger og beslutninger er i tråd med disse. En tydelig kommunikasjon vil øke soldatenes tillit til lederne, noe som igjen vil kunne øke deres tilfredshet med jobben og produktivitet, og dermed få dem til å bli over tid (Mackay, 2007, s. 73). I oppgavens sammenheng vil dette bety at soldatene søker seg videre i Forsvaret. Samtidig er det viktig å poengtere at det er flere underfaktorer hvor sjefene scorer relativt lavt, som alle kan være med å påvirke hvorfor det kun er et fåtall soldater som er motivert til videre tjeneste. Befalet, i denne undersøkelsen, er de eneste ansatte i Forsvaret som de vernepliktige er i kontakt med. Dermed er de det viktigste referansepunktet soldatene har når de vurderer videre tjeneste. En negativ opplevelse av sjefene vil dermed påvirke inntrykket soldatene har av resten av Forsvaret.

Som nevnt under punkt 3.4.1 *Utvalget*, kan påstandene ha vært vanskelige å forstå for respondentene. Spesielt påstandene innenfor *verdigrunnlag* synes å være tungvint formulert og kan derfor ha påvirket resultatet for underfaktoren.

5.2 Personlig omtanke

Personlig omtanke er antakelig den kategorien innenfor UL som er viktigst for å kunne utvikle soldatene. I boken *The Bass Handbook of Leadership* (Bass, 2008, s. 622) blir denne egenskapen omtalt som «individualized consideration» og det kommer frem at lederen må identifisere hver enkelt individs behov for suksess og vekst. Lederen vil deretter sørge for å delegerer arbeidsoppgaver som vil resultere i erfaring og utvikling for den ansatte.

PO er den kategorien som begge troppsjefene blir vurdert lavest på. Sjef A blir vurdert til et totalt gjennomsnitt på 5,72. I underfaktorene vurderes han til 5,70 og 5,73 på henholdsvis *gi støtte* og *konfrontere*. Å gi støtte handler om, som nevnt, å kunne vise interesse for hver og en slik at man kan støtte dem både følelsesmessig og rent praktisk. Den praktiske støtten en gir på arbeidsplassen kan komme gjennom konstruktive tilbakemeldinger. Når slike tilbakemeldinger gis individuelt vil det kunne gi soldatene et inntrykk av at de blir sett, og at troppsjefen bryr seg om deres personlige utvikling og ikke bare troppen i sin helhet.

De to troppene som ble undersøkt i denne oppgaven har henholdsvis 41 og 43 vernepliktige soldater. Troppene består av fire befal, hvorav to er lagførere, en er nestkommanderende i troppen og en er troppsjef. Dermed må troppene utdanne en til to vernepliktige lagførere som får ansvaret for rundt ni soldater. Det tilsier at det er mer enn 10 soldater per befal, hvilket kan vanskeliggjøre en tett oppfølging av hvert individ. Spesielt når det er opp til to lag som ingen av befalene har et dedikert ansvar for. Resultatene fra hver enkelt respondent understøtter dette da det i tropp A er fem respondenter som vurderer sjefen mellom 1 og 3 på hver påstand innenfor underkategorien å gi støtte.

«Walking-around management» (The Bass Handbook of Leadership, 2008, s. 622) er et annet viktig moment. Begrepet kan tolkes som lederens tilstedeværelse hos soldatene når de utfører arbeidsoppgaver som ikke nødvendigvis krever at han er der. Et eksempel kan være under vedlikeholdet av materiell etter en øvelse. Det er gjerne nestkommanderende i troppen som tar seg av vedlikeholdet da han har det praktiske ansvaret for materiellet, mens troppsjefen er på møter. Hvis troppsjefen setter seg ned med soldatene og pusser sitt eget våpen ved siden av dem, samtidig som han deler sin kunnskap, vil det kunne bli en mer positiv opplevelse for mannskapene. Tilstedeværelsen vil også kunne gjøre det enklere for soldatene å starte uformelle samtaler med sjefen istedenfor å måtte gå innom kontoret. Uten tilstedeværelse eller

samtaler med sine soldater vil det ikke være mulig for troppsjefen å bygge relasjoner, noe som kan gå utover tillitsforholdet.

Relasjoner, som er en del av hygienefaktorene til Herzberg (2010), skaper mistrivsel når de ikke er til stede. Det kan ha en sammenheng med det lave antallet soldater som vurderer å søke videre tjeneste. Etter et år i førstegangstjenesten skapes det et samhold mellom de vernepliktige soldatene. Både forskningen til Wong et al. (2003) og FGL (2012, s. 8) antyder at samhold er kritisk for å kunne løse oppdrag, da også mellom lederen og de undergitte i de lavere nivåene i organisasjonen. Samholdet som dannes i troppen er med på å skape en pliktfølelse (Forsvarets Skolesenter, 2012) som vil kunne få soldatene til å motiveres fordi det tjener troppen.

Resultatene for kategorien PO kan ha en sammenheng med resultatene for underfaktoren verdigrunnlag. OBL preges av ledelse gjennom felles holdninger og et felles tankesett (Forsvarets Skolesenter, 2012, s. 9). Som nevnt i punkt 2.2.2, mener Henderson (1985) at det er lederen som skal utvikle et felles sett med verdier hos soldatene som er i tråd med organisasjonens, men at en slik utvikling av verdier krever et personlig forhold til hver enkelt. Resultatene fra undersøkelsen tyder på at troppsjefene ikke har klart å skape slike relasjoner til i troppene sine. Dermed vil det ikke være like enkelt for sjefene å danne et felles verdigrunnlag i troppene.

Den relativt lave scoren begge troppsjefene har fått på underkategorien konfrontasjon, kan også ha en sammenheng med tilbakemeldinger som blir gitt. Jamfør med teorikapittelet så vil konstruktiv tilbakemelding, som går på områder som kan forbedres, kunne oppleves som positiv konfrontasjon. Resultatene kan, med andre ord, ha en sammenheng med at soldatene opplever tilbakemeldingene som lite konstruktive, hvilket vil være demotiverende.

Argumentasjonen kan understøttes med resultatene for påstand 19 i spørreskjemaet. Påstanden sier at «troppsjefen håndterer soldater som ikke har utført oppgaven sin godt nok, på en god måte», men her er scorer sjef A 5,25 og sjef B 5,47.

Det er verdt å nevne at en, ifølge Larsson (2006, s. 48), vil kunne se en lav vurdering på PO fordi lederen vurderes høyt på den negative siden av kontroll, som faller inn under stilen

konvensjonelt lederskap. Denne lederstilen ble derimot ikke tatt med i spørreundersøkelsen og det vil derfor ikke være mulig å undersøke om det er en sammenheng her.

5.3 Inspirasjon og motivasjon

Som beskrevet i resultatene for IM, er det vanskelig å få like høy vurdering på IM som på de andre kategoriene. Det kan skyldes at det i Forsvaret finnes standardiserte prosedyrer og regelverk for hvordan man skal løse utfordringer, noe som gjør at det ikke alltid er mulig for lederne å oppmuntre soldatene til nytenkning. Likevel kreves det en viss grad av kreativitet for å være soldat. Clausewitz (1984) sier at krig er dynamisk. Det utkjempes av mennesker som lærer av sine egne erfaringer og fiendens handlinger. Dermed vil ingen situasjon man havner i være helt lik noe man har erfart tidligere. I tråd med Yammarino et al. (2010) sitt tredje kompetansenivå ønsker Forsvaret gjennom OBL, å utvikle soldatene til å bli handlekraftige og initiativrige (Forsvarets Skolesenter, 2012, s. 7). På denne måten kan de som står i situasjonen ta beslutninger, i tråd med det overordnede målet, istedenfor at en høyere sjef med en annen situasjonsforståelse skal gjøre det. Det er her kreativitet spiller en viktig rolle. For at en soldat på 20 år skal ta en beslutning i en situasjon han ikke har erfart tidligere, trenger han primært faglig kompetanse, men også en kreativ evne til å se forskjellige løsninger.

Sjefene i HMKG vil ikke kunne utøve et lederskap som tilsvarer Yammarinos tredje kompetansenivå, før eventuelt mot slutten av soldatenes førstegangstjeneste. Soldatene har ikke militær tjenesteerfaring fra før, og dermed ikke den nødvendige kompetansen til å ta viktige avgjørelser på egenhånd. På den andre siden går store deler av tjenesten ut på å stå vakt utenfor de kongelige residensene. Under et slikt vaktoppdrag må soldatene reagere raskt i situasjoner som oppleves truende, eller som er fylt av usikkerhet og stress. Dermed er det ønskelig at soldatene tilegner seg de nødvendige kunnskapene og ferdighetene som er nødvendig for å kunne ta beslutninger på egenhånd. En av påstandene innenfor underfaktoren *oppmuntre til delaktighet*, sier at sjefen oppmuntrer individet til å utvikle sine evner. IM vil derfor være nødvendig for at soldatene skal kunne løse sitt vaktoppdrag på best mulig måte. Det kan gi dem en mestrings- og trygghetsfølelse når de står alene på post, noe som, ifølge Banduras' «self-efficacy» teori er motiverende for arbeidet.

Troppsjeferne vurderes nest høyest innenfor kategorien IM, etter RM. Resultatene viser at det er underfaktoren å *oppmuntre til delaktighet* som trekker opp gjennomsnittet i kategorien. Denne underfaktoren viser at troppsjeferne til tider skaper en ansvarsfølelse og arbeidsglede hos soldatene om ting som angår troppen. For å skape en økt delaktighet kan det være hensiktsmessig at lederen setter langsiktige mål som er tiltrekkende og engasjerende for soldatene (Larsson, 2006). På én side er forventningsavklaringer en måte for troppsjefen å få kjennskap til soldatenes ønsker og behov innenfor videreutvikling av kompetanser. På den andre siden vil det være rimelig å anta at det vekker mer tillit hvis troppsjefen tar seg tid til dette i det daglige. Den lave vurderingen på PO kan dermed ha en negativ påvirkning på resultatene for IM, ved at troppsjefen ikke har de sterke relasjonene som er nødvendige for å se soldatenes behov og delegere arbeidsoppgaver som vil kunne utvikle den enkelte.

Måloppnåelse er gjennomgående i motivasjonsteoriene og det er troppsjefens ansvar å delegere oppgaver med hensikt om å utvikle soldatene. Det kan dog være tilfeller hvor soldatene ikke forstår hensikten med arbeidet som skal utføres, hvilket kan redusere motivasjonen og engasjementet deres. Her er det viktig at troppsjefene formidler hensikten med arbeidet og hvordan det eventuelt kan bidra til kompetanseheving. Samtidig er det viktig at han er aktiv med tilbakemeldinger på måloppnåelsen, og utfordrer soldatene til å se hvordan arbeidet kunne vært gjort annerledes.

Kreativitet er den underfaktoren hvor begge sjefene blir vurdert lavest av alle underfaktorene. HMKG skal fungere innenfor to aspekter av det norske Forsvaret. På den ene siden skal det være en lett infanteribataljon som sammen med Heimevernet skal forsvare hovedstaden. På den andre siden skal det være en paradeavdeling med ansvar for vakthold ved de kongelige residensene og mottak av statsbesøk. I det sistnevnte aspektet er presisjon, drill og likhet særdeles viktig. Gardister trener i timevis på sluttet orden (SLO) for at hele bataljonen skal gjennomføre de ulike momentene helt likt. Her er det med andre ord ikke mye rom for kreativitet. I henhold til Bandura's teori om mestringsstro vil en gardist som ikke føler at han mestrer SLO, oppleve en redusert motivasjon (Schunk, 1995, s. 282), spesielt når det øves mange timer i strekk uten rom for å prøve egne løsninger. Med bakgrunn i en så høy vurdering på delaktighet og HMKG sitt sterke fokus på likhet og tradisjoner kan det tenkes at denne lave vurderingen har en sammenheng med omgivelsene og rammene rundt tjenesten.

Jamfør punkt 2.1.3.3 Inspirasjon og motivasjon, så kan en lav vurdering på denne kategorien ha en sammenheng med at lederen har en sterk personlig utstråling kombinert med feil verdigrunnlag. Med tanke på at begge sjefene scoret lavt på underfaktoren verdigrunnlag er det derfor en mulighet for at den lave vurderingen på IM har en sammenheng med dette.

KB+ handler om å være åpen for ideer fra sine ansatte. En troppsjef som utøver en slik lederatferd spiller på lag med sine medarbeidere, lytter til deres behov og justerer rammene for arbeidet deretter. Ledere som benytter seg av denne lederatferden bevisst, tenderer også å ofte utøve et utviklende lederskap (Larsson, 2006, s. 48). KB+ kan aktivt nyttes for å oppmuntre soldatene til delaktighet. Videre kan det føre til at soldatene opplever de blir sett og at deres meninger betyr noe. Resultatene for denne kategorien er relativt likt resultatene for PO og IM, noe som kan tyde på at de henger tett sammen i soldatenes oppfatning av troppsjefene.

6 Konklusjon og anbefaling

6.1 Konklusjon

I denne oppgaven er det blitt studert sammenhengen mellom soldatenes opplevelse av troppsjefens utviklende lederskap og deres motivasjon til videre tjeneste i Forsvaret. Empirien ble innhentet gjennom et spørreskjema utviklet av den svenske Försvarshögskolan og ble deretter drøftet med utgangspunkt i relevant teori.

I tråd med ledelses- og motivasjonsteoriene, viste resultatene fra spørreundersøkelsen at det var en svak sammenheng mellom hvordan soldatene opplevde troppsjefens lederskap og hvorvidt de var motiverte til videre tjeneste. Resultatene understøtter teorien om at enkelte faktorer henger sammen med hverandre, som for eksempel personlig omtanke og verdigrunnlag.

Både lederskap og motivasjon blir påvirket av flere faktorer, deriblant av hverandre. Resultatet, vist gjennom figur 4.1.8, viser at soldatene vurderer sjefene sine relativt likt uavhengig om de vurderer videre tjeneste eller ikke. Ser man på resultatene fra tilleggsspørsmål 2 i sammenheng med motivasjonsteoriene og den svake korrelasjonen på $\div 0,20$, vil dette kunne antyde at det ikke er troppsjefens lederskap som, i dette tilfellet, er den sterkeste motivasjonsfaktoren for videre tjeneste. Likevel er det viktig for troppsjefene å ha et fokus på hvordan deres lederskap oppleves av soldatene, da de er det eneste referansepunktet soldatene har. En positiv opplevelse av troppsjefen vil kunne øke soldatenes motivasjon til å fortsette.

Personlig utvikling går igjen i flere motivasjonsteorier. UL, og da spesielt kategoriene PO og IM, baserer seg på lederatferder som fremmer utvikling hos de undergitte. Disse kategoriene har derfor en direkte sammenheng med soldatenes motivasjon til videre tjeneste. For å øke de vernepliktige søkertallene til grenaderstillinger og lederutdanninger i Forsvaret, er det nødvendig at lederne i organisasjonen bevisst forholder seg til det som står i FGL, da denne i stor grad har tatt for seg det viktigste i UL.

Til slutt er det viktig å presisere at soldatene ikke opplever, i tilstrekkelig grad, at sjefene har et utviklende lederskap, ettersom ingen av sjefene ble vurdert til minimum 7. På bakgrunn av at resultatene viste en svak korrelasjon mellom soldatenes vurdering av sjefene og deres egen

motivasjon til å fortsette i Forsvaret, er det viktig at det legges et fokus på hva UL innebærer. Resultatene og drøftingen peker på at fokuset primært bør ligge på PO. Det lave antallet befal per soldat krever en økt innsats av troppsjefene, som igjen vil kunne øke rekrutteringsantallet fra troppene til Forsvaret etter endt førstegangstjeneste.

6.2 Anbefaling

Motivasjonsteorier poengterer at det er flere faktorer som vil kunne påvirke motivasjonen til ansatte. Ettersom denne undersøkelsen har tatt for seg faktoren lederskap kan det være interessant å se påvirkningskraften til andre faktorer, som for eksempel daglig tjeneste. Det kan også være av interesse å undersøke andre avdelinger for å se om lederskapet blir utøvd på ulik måte ettersom omgivelsene og rammene forandres, og hvordan dette påvirker soldatenes motivasjon til å fortsette i Forsvaret. Til slutt kan det være spennende å gå mer i dybden av UL, gjennom for eksempel en observasjonsstudie og dybdeintervjuer for å se hvordan hovedkategoriene og underfaktorene kommer til syne i hverdagen og påvirker hverandre.

7 Referanser

- Aker, P. v., Duel, J., & Soeters, J. (2016). Combat Motivation and Combat Action: Dutch Soldiers in Operations since the Second World War; A Research Note. *Armed Forces & Society*, ss. 211-225. Hentet Februar 09, 2017 fra <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0095327X15579403>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? (B. Olsen, Red.) *Tidsskrift for Norsk psykologforening*(Vol 45, nummer 3), ss. 272-286. Hentet Februar 02, 2017 fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=40729&a=3
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership* (4. utg.). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. utg.). Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Clausewitz, C. v. (1984). *On War* (2. utg.). (M. Howard, P. Paret, Red., M. Howard, & P. Paret, Overs.) Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Forsvarets Høgskole. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarets Skolesenter. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Försvärshögskolan. (2006). *Utviklende Ledarskap: Grunnkurs*. Försvärshögskolan, ILM - Institutionen for Ledarskap og Management.

- Försvarshögskolan. (2007). Moment 8 - Förberedelse för feedback och individuell tolkning av sammanställningen av ULL. I Försvarshögskolan, *Introduktion til handledare i Utvecklande ledarskap*.
- Henderson, W. D. (1985). *Cohesion: The Human Element in Combat*. Washington: National Defense University Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2010). *The Motivation to Work* (12. utg.). New Brunswick, NJ: John Wiley & Sons.
- Holth, T., & Boe, O. (2010, 05 28). *Finnes det noen sammenhenger mellom utøvelsen av lederstilen utviklende ledarskap og personlighetstrekk hos kadetter på KS?* Hentet Januar 15., 2017 fra www.brage.bibsys.no:
https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/160881/KS_fagrappport_4_2010_OB_TH%2090710.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jacobsen, D. I. (2012). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg.). Kristiansand: Høyskole Forlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsson, G. (2006). Ledarskapsteori. I G. Larsson, & K. Kallenberg (Red.), *Direkt Ledarskap* (ss. 30-55). Stockholm: Syllabus.
- Larsson, G., & Kallenberg, K. (Red.). (2006). *Direkt Ledarskap*. Stockholm: Syllabus.
- Mackay, A. (2007). *Motivation, Ability and Confidence Building in People*. Oxford: Elsevier Ltd.
- Peterson, C., Craw, M. J., Park, N., & Erwin, M. S. (2011). Resilience and Leadership in Dangerous Contexts. I P. J. Sweeney, M. D. Matthews, & P. B. Lester (Red.), *Leadership in Dangerous Situations* (ss. 60-77). Annapolis, MD: Naval Institute Press.

- Prop. 111 LS (2014-2015). (2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Oslo: Det Kongelige Forsvarsdepartementet. Hentet Februar 09, 2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094/sec1>
- Reeve, J. (2009). *Understandig motivation and emotion* (5. utg.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Rodrigues-Goulart, F. (2006, Desember). Combat Motivation. (J. Rainville, Red.) *Military Review*(Vol. 86, nr. 6). Hentet Februar 09, 2017 fra <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d5f9d189-7058-4208-8403-b3664bf2d70d%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4207>
- Schunk, D. H. (1995). Self-Efficacy and Education and Instruction. I J. E. Maddox (Red.), *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment: Theory, Research, and Application*. New York: Plenum Press.
- Sweeney, P. J., Dirks, K. T., Sundberg, D. C., & Lester, P. B. (2011). Trust: The Key to Leading When Lives Are on the Line. I P. J. Sweeney, M. D. Matthews, & P. B. Lester (Red.), *Leading in Dangerous Situations* (ss. 163-181). Annapolis, MD: Naval Institute Press.
- Sweeney, P. J., Matthews, M. D., & Lester, P. B. (2011). Leading in Dangerous Situations: An Overview of the Unique Challenges. I P. J. Sweeney, M. D. Matthews, & P. B. Lester (Red.), *Leadership in Dangerous Situations* (ss. 3-18). Annapolis, MD: Naval Institute Press.
- Wong, L., Kolditz, T. A., Millen, R. A., & Potter, T. M. (2003). *Why They Fight: Combat Motivation in the Iraq War*. Strategic Studies Institute, U.S. Army War College. Hentet Februar 09, 2017 fra <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdffiles/pub179.pdf>

- Yammarino, F. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., & Dionne, S. D. (2010, Januar). Leadership and Team Dynamics for Dangerous Military Contexts. *Military Psychology*(22), ss. 15-41. Hentet Februar 08, 2017 fra <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fa72d09f-dd45-4355-8eae-fb9e00d01a4c%40sessionmgr4007&vid=7&hid=4204>
- Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C., & Zazanis, M. (1995). Collective Efficacy. I J. E. Maddox (Red.), *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment: Theory, Research, and Application*. New York: Plenum Press.

8 Vedlegg 1 – Spørreundersøkelse

1	Kjønn	Mann	Kvinne								
2	Alder	18-20	21-23	24 og eldre							
3	Hvilken tropp tilhører du?	A	B								
Informasjon	<p>Du vil nå få presentert ulike påstander. Du skal vurdere hvor godt hver påstand samsvarer med atferden til troppsjefen din på en skala fra 1-9, der 1 = Aldri og 9 = Alltid. Kryss av på det tallet du mener passer din troppsjef best.</p> <p><i>Spørreundersøkelsen er laget av den svenske Försvarshögskolan</i></p>										
		Aldri				Av og til				Alltid	Faktorkoding
4	Diskuterer viktige verdier før beslutninger tas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	RM
5	Viser et etisk og moralsk grunnsyn i det de gjør	1	2	3	4	5	6	7	8	9	RM
6	Uttrykker vurderinger som bygger på et humanistisk grunnsyn (alle er likeverdige)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	RM
7	Handler i overensstemmelse med sine intensjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9	RM
8	Representerer troppen utad på en eksemplarisk måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	RM
9	Erkjenner når de gjør feil uten å komme med bortforklaringer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	RM
10	Tar ansvar for det som skjer i troppen – også i motgang	1	2	3	4	5	6	7	8	9	RM

11	Utøver sitt sjefsansvar på en eksemplarisk måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	RM
12	Tar ansvar for at påbegynte oppgaver fullføres	1	2	3	4	5	6	7	8	9	RM
13	Viser interesse i og forståelse for mine behov	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PO
14	Tar seg tid til å lytte til meg	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PO
15	Gir meg konstruktive tilbakemeldinger	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PO
16	Får meg til å kjenne meg betydningsfull	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PO
17	Tar hensyn til mine synspunkter	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PO
18	Håndterer soldater som ikke har utført oppgaven sin godt nok, på en god måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PO
19	Takler relasjonsproblemer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PO
20	Kan håndtere besværlige soldater	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PO
21	Skaper entusiasme rundt oppgavene som skal gjøres	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IM
22	Delegerer ikke bare negative oppgaver, men også prestisjefylte oppgaver	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IM
23	Bidrar til en arbeidsglede som får meg til å anstrenge meg mer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IM
24	Får meg til å føle ansvar for utviklingen av troppen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IM
25	Skaper delaktighet rundt troppens fremtidige mål	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IM
26	Oppmuntrer meg til å utvikle mine evner	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IM
27	Inspirerer meg til å tenke kreativt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IM
28	Inspirerer meg til å prøve nye måter å gjennomføre arbeidet på	1	2	3	4	5	6	7	8	9	IM
29	Søker å oppnå enighet om hva som skal gjøres	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KB+

30	Kommuniserer hva som skal skje når målet nås	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KB+
31	Er åpen for diskusjon omkring hvordan oppgaver skal løses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	KB+
Informasjon	De to neste spørsmålene omhandler din motivasjon til å fortsette i Forsvaret etter førstegangstjenesten. Du skal kun svare på det siste spørsmålet hvis svaret er "Ja" på det første.										
32	Vurderer du å søke videre tjeneste i Forsvaret?	Ja	Nei								
		I svært liten grad									I svært stor grad
33	<u>Hvis ja:</u> I hvor stor grad føler du at troppsjefens fremferd har hatt en positiv påvirkning din motivasjon til å søke videre tjeneste?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	