

Utviklende lederskap

Læres på Krigsskolen, men mener soldatene at det utøves?

Thorjus Solheim



KRIGSSKOLEN

Bacheloroppgave i ledelse, landmakt og militære studier

Krigsskolen

Høst 2011

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	4
1.1 BAKGRUNN	4
1.2 PROBLEMSTILLING	4
1.3 AVGRENSNING	5
2. TEORI	6
2.1 LEDERSKAP I EN MILITÆR KONTEKST	6
2.2 MILITÆRT LEDERSKAP.....	7
2.3 HVORFOR UTVIKLENDE LEDERSKAP	8
2.3.1 <i>Transformasjonslederskap</i>	9
2.3.2 <i>Transaksjonslederskap</i>	9
2.4 FULLSPEKTRUMSTEORIEN	10
2.5 UTVIKLENDE LEDERSKAP	10
2.6 LEDERSTIL.....	13
2.6.1 <i>Rollemodell</i>	13
2.6.2 <i>Personlig omtanke</i>	14
2.6.3 <i>Inspirasjon og motivasjon</i>	15
2.6.4 <i>Positivt transaksjonelt lederskap</i>	15
2.6.5 <i>Negativt transaksjonelt lederskap</i>	16
2.6.6 <i>Ikke-lederskap</i>	16
3. METODE	17
3.1 VALG AV METODE	17
3.2 UTVALG	17

3.3	DATAINNSAMLING	17
3.3.1	<i>Analyse av data</i>	18
3.4	FAGLIG PERSPEKTIV	19
3.5	METODEKRITIKK.....	19
3.5.1	<i>Uvalget</i>	19
3.5.2	<i>Spørreundersøkelsen</i>	19
3.6	KILDEKRITIKK.....	20
4.	RESULTATER	21
4.1	UTVIKLENDE LEDERSKAP.....	21
4.1.1	<i>Rollemodell</i>	21
4.1.2	<i>Inspirasjon og motivasjon</i>	22
4.1.3	<i>Personlig omtanke</i>	23
4.1.4	<i>Oversikt UL faktorer</i>	24
4.2	POSITIVE TRANSAKSJONELLE FAKTORER.....	25
4.3	NEGATIVE TRANSAKSJONELLE FAKTORER.....	26
4.4	IKKE-LEDERSKAP	27
4.5	TOTAL OVERSIKT	28
5.	DISKUSJON AV RESULTATER	29
5.1	ROLLEMODELL.....	29
5.2	INSPIRASJON OG MOTIVASJON	31
5.3	PERSONLIG OMTANKE	34
6.	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	37
7.	KILDELISTE	38
	VEDLEGG	40

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Dagens militære scenarioer kjennetegnes av høyintensitetsoperasjoner, stabiliseringsoperasjoner og humanitære operasjoner med fler (FFOD, 2007, s 59), og stiller høye krav til den enkelte soldat, og desto høyere til den militære leder. Evnen til å omstille seg fra høy intensitets operasjoner, til fredsbygging og å gå fra et IED angrep til å skape tillit hos en befolkning er alle scenarioer en troppssjef kan møte i dag. Slike scenarioer krever hurtig omstilling fra en lederstil til en annen, for å oppnå riktig effekt. Hvordan møter vi Hæren disse utfordringene? Krigsskolen, som utdanner fremtidens ledere har valgt et verktøy for å utvikle offiserers lederskap. En teori med bred empirisk støtte og som, hvis brukt riktig, gjør det mulig å forstå og utvikle sin egne lederskapsatferd.

Utviklende lederskap (UL) er en modell som kjennetegner flere av kvalifikasjonen en militær leder i dag må beherske for å utøve sin profesjon. Dette kommer godt til syne gjennom Forsvarets fellesoperative doktrine fra 2007 som er ment å gi overordnede føringer for hvordan Forsvaret skal tilnærme seg dagens og morgendagens utfordringer (FFOD, 2007, s 7). Lederskap står sentralt i den militære profesjonen, og med det er det interessant å se hva slags lederskap som utøves på troppssjefsnivå i dag, og om utdanningen fra Krigsskolen har gitt en økt bevissthet om eget lederskap.

1.2 Problemstilling

Det foreliggende arbeid har som hensikt å svare på følgende problemstilling:

Hvilke lederstiler fra den utviklende lederskapsmodellen er av soldatene oppfattet som mest fremtredene på troppssjefsnivå i en manøveravdeling i dag, sammenlignet med troppssjefenes egen oppfatning?

1.3 Avgrensning

For å svare på problemstillingen vil oppgaven ta for seg utviklende lederskapsteori og dets lederstiler. Oppgaven erkjenner at det er mange faktorer som påvirker lederskap, som omgivelser, erfaring og lederskapskarakteristika. Da hovedformålet for denne oppgaven er å se på utøvelsen av ulike lederstiler vil de overnevnte faktorene bli belyst i mindre grad.

Oppgaven vil, basert på resultatene fra en spørreundersøkelse, avdekke likheter og ulikheter i soldatene og troppssjefene sitt syn på hvor utviklende troppssjefene er. Deretter vil en diskusjon av resultatene omfatte mulig årsaker til at troppssjefene oppfattes som de gjør, sett i lys av sin egen besvarelse og lederskapsteori.

2. Teori

For å svare på problemstillingen om utøvelsen av lederskap i en manøveravdeling må det først ligge en teoretisk forståelse i bunn. Dette kapitlet er ment å belyse de momentene som tilrettelegger for en slik forståelse. I første omgang vil kapitlet definere lederskap i en militær kontekst før en innføring i militært lederskap blir belyst. Deretter vil kapitlet omhandle hvordan Krigsskolen legger til rette for utviklingen av lederskap i utdanningssammenheng. På denne måten øker forståelsen for hva Krigsskolen mener er godt lederskap og hvordan dette kommer til syne i Forsvaret generelt. Videre vil en teoretisk forståelse om lederskapsteorien utviklende lederskap (UL) bli beskrevet, hvor det trekkes paralleller til utøvelsen av militært lederskap. Intensjonen blir å gi en forståelse for hva som kjennetegner godt militært lederskap, og hvordan et lederskapsverktøy som UL modellen kan bidra til å øke norske offiserer sin bevissthet omkring sitt lederskap og sine lederstiler.

2.1 Lederskap i en militær kontekst

Pulitzerprisvinner Burns, (1979) skaperen av konseptet om transaksjon og transformasjonslederskap skriver i sin bok *Leadership* at lederskap er det mest observerte og minst forståtte fenomenet på jorden¹. Det er gjort uttalige forsøk på å definere lederskap gjennom årenes løp, men ingen definisjon har fullstendig allmenn aksept (Larsson, 2006, s 18). Selv om det i dag er visse fellesnevnerer som trekkes frem². Formuleringen ”å påvirke noen for å nå ett bestemt mål”(Larsson, 2006,s 18) er et eksempel på dette og brukes som definisjon av Larsson og hans utviklende lederskapsmodell. Til sammenligning har Forsvarets fellesoperative doktrine definert lederskap som ”å påvirke enkeltindivider og grupper til å arbeide mot felles mål” (FFOD, 2007, s 162). I denne definisjonen ligger faktorene mennesket og mål, men ulikt andre organisasjoner må den militære leder evne å utøve sitt lederskap i strid hvor han eller hun er (...) utsatt for de samme påkjenninger som

¹ James MacGregor Burns kommer med dette utsagnet i sitt forord i boken *Leadership* (1978)

soldatene i avdelingen (UD 3-1, 1974, s 54). Og hvor målet tilsier at avdelingen og lederen må overvinne disse påkjenningene og fortsette fremover for å løse sitt oppdrag. Denne oppgaven legger Forsvarsstaben sin definisjon til grunn for lederskap. Sett i lys av de ulike påkjenningene en militær leder kan stå ovenfor vil oppgaven nå gi svar på hvordan militært lederskap utøves i dag og hvilke verktøy man kan nytte for å utvikle sitt lederskap. Dette for å stå bedre rustet mot de ulike situasjonene en militær leder kan stå ovenfor.

2.2 Militært lederskap

I Forsvaret i dag nyttes en oppdragsbasert ledelsesfilosofi (OBL) (Forsvarsstaben, 2007, s 163). Denne filosofien gir rom for initiativ og styres gjennom å angi hva som skal oppnås, og hvorfor. Den enkelte militære leder gis så mulighet til å spille på hele sitt lederskapsregister, i møte med nye situasjoner. Uten å gå dypt inn på OBL, så hevder Venemyr i sin masteroppgaves konklusjon om transformasjonsledelse ”at kjernen i oppdragstaktikkens underliggende ledelsesfilosofi ligger svært nær kjernen i transformasjonsledelse” (2005, s 92). Denne oppgaven vil ha samme syn på sammenhengen, og vil ta for seg transformasjonsledelse senere i kapitlet.

Hærens offiserskodeks legger grunnlaget for hvordan en militær leder skal utføre sitt virke, og igjennom det sitt lederskap. For Hæren er ikke bare lederskapet viktig, men også verdiene det utøves på. Verdiene til Hæren er *respekt, ansvar og mot*, og disse verdiene skal prege en militær leder sine handlinger (FFOD, 2007, s 159). Dette vil si at verdiene både til Norge og Hæren er en vital del av den militære profesjonen.. Militært lederskap handler således om å identifisere seg med den militære profesjonen og å handle i samsvar med dets verdier og holdninger, og ved å utføre sitt lederskap i tråd med Hærens offiserskodeks som stiller krav til modighet, handlekraft, dyktighet, omsorg og lojalitet. Dette er faktorer som omhandler den militære leder, men ”lederskapet er (...) situasjonsbetinget og avhengig av at man klarer å skape den riktige balanse [*sic!*] mellom de faktorer som spiller inn” (UD 3-1, 1974, s 165). Evnen til å nå målet er avhengig av lederen sin evne til å nytte alle sine virkemidler korrekt, og tilpasset situasjonen han eller hun står ovenfor. For å oppnå denne evnen har Krigsskolen

² Leif-Runar Forsth skrev en artikkel om 33 definisjoner på lederskap basert på hans egen masteroppgave. Se http://www.ipo.no/Lederskap/definisjoner_av_lederskap.htm ved interesse.

tatt i bruk et lederskapsverktøy som skal øke bevisstheten rundt kadettene eget lederskap og lederskapsatferd for å gjøre dem bedre rustet til å bekle rollen som troppssjef i Hæren.

Lederutvikling må legge til rette for at de bringer med seg en bevissthet omkring eget lederskap samt et lederskapsregister de kan spille på i møte med nye mennesker og nye situasjoner i Hæren av 2010. De må kunne lederskap, og de må vite hvordan de leder. De må kjenne effekten av eget lederskap (...) (Krigsskolen, 2009, s 13).

Krigsskolen utdanner fremtidens militære ledere, og legger vekt på å øke bevisstheten til sine kadetters lederskap. Med øvelser, forelesninger, AAR, personlighetstester og 360 evalueringer som arenaer for utvikling og bevissthet. Som et av flere verktøy nyttes et spørreskjema, basert på faktorene i den utviklende lederskapsmodellen til Larsson for å oppnå hensiktene i sitatet over. Spørreskjemaet sendes ut til to underordnede, to sideordnede og to overordnede, og utgjør en 360 graders evaluering hvor spørsmålene som blir stilt kan sees i sammenheng med utviklende lederskap. Siden denne undersøkelsen blir gjennomført under utdanning, blir det således interessant å se hvordan bevisstheten som etterstrebes på Krigsskolen synliggjøres når kadettene er blitt troppssjefer. Og deres lederskap blir satt på prøve daglig.

2.3 Hvorfor utviklende lederskap

Hvordan blir man en god leder? Dette spørsmålet er ikke noe nytt, og som Burns (1978) nevnte innledningsvis så er det mange som har forsøkt å finne svaret før oss. Og i disse tidene, hvor informasjon kan sendes verden rundt på sekunder, og hvor rask forandring og kompleksitet preger hverdagen vår er evnen til å utøve godt lederskap, avhengig av lederens atferd og lederstil, tilpasset situasjonen.

Med det i mente, er det fornuftig å se på hvilken teori UL modellen bygger på, og ta et lite tilbakeblikk på de største teoriene som preger nåtidens lederskapsforskning. For selv om UL modellen er utarbeidet av Forsvarshögskolan og deres empiriske studier (Larsson, 2002, s16) så finner modellen sin tyngste empiri i Bass og Avolio sin Full Range of Leadership Modell (Bass, 2008, s 624) og deres multifactor leadership questionnaire (MLQ). Denne modellen refereres til som fullspektrumsteorien på norsk (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 352)

Denne modellen består av fem transformasjonelle, tre transaksjonelle og én ikke-lederskapsfaktor hvor en spørreundersøkelse ble utarbeidet for å kartlegge i hvilket omfang

de ulike faktorene utøves av ledere. På bakgrunn av studier på området ble transformasjonsledelse kreditert for å påvirke resultatoppnåelse positivt både i tjenesteytende og i produksjonsorienterte organisasjoner (Holth & Boe, 2010, s 8) Uten å gå i detalj på de ulike lederstilene vil oppgaven nå gjøre rede for faktorene den omhandler og noen av resultatene ved bruk av denne studien, mens en utfyllende redegjørelse vil komme i avsnittet om utviklende lederskap.

2.3.1 Transformasjonslederskap

Transformasjonslederskap referer til ledere som går forbi sine egne interesser, de utviser karisma og har en rollemodell type væremåte. De inspirerer til motivasjon og kreativitet samtidig som de viser omsorg for sine medarbeidere (Bass, 1999, s 11). En transformerende leder dyrker frem en indre motivasjon hos sine medarbeidere gjennom idealisert innflytelse og ved å dyrke frem entusiasme og optimisme som er egenskaper de selv innehar. De tar personlige hensyn og opptrer ikke som om det er kun lederen som har rett, men tilrettelegger for kreativitet (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 353). I en studie gjort av Philip Podsakoff skriver Boal & Bryson følgende; selve essensen i transformasjonslederskap er at de lederne ”løfter vanlige mennesker opp til ekstraordinære høyder” (Podsakoff m.fl, 1990,s 109). Den uttalelsen får også støtte av Bass og Avolio. Som i sin studie på militære enheters utvikling med ledere som utøver transformasjonslederskap kom frem til at transformasjonsledere er forventet å øke ytelseskapasiteten til sine tilhengere, ved å sette høyere forventninger og generere en økt villighet til å ta fatt på vanskeligere utfordringer (Bass, 2003, s 209).

2.3.2 Transaksjonslederskap

Den neste lederstilen i fullspektrumsteorien er transaksjonelt lederskap, hvor lederskapet referer til ”byttehandel” forholdet mellom leder og medarbeider. I forenklet forstand kan man si at en leder er transaksjonell når de som blir ledet er belønnet med en gulrot når de fullfører en oppgave eller imøtekommer avtaler. Mens på den andre siden blir de slått med et balltre hvis de ikke klarer å fullføre jobben de er satt til (Bass, 2008, s 618). Denne forenklingen av teorien ble videreutviklet av Bass og består nå av tre faktorer; betinget belønning og aktivt eller passivt lederskap ved unntak (Bass, 1999, s 11), (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 352). Transaksjonsledelse er i motsetning til transformerende ledelse ikke ment å dyrke en indre motivasjon. I betinget belønning ligger intensjonen i å belønne

medarbeidere når de gjør en god jobb, mens i aktiv ledelse overvåker lederen de ansatte og griper inn hvis noe ikke utføres skikkelig. I den siste faktoren, passiv ledelse, griper lederen bare inn hvis noe har holder på eller har gått galt (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 353)

Den siste faktoren er ikke-lederskap, eller *laissez-faire*. Dette franske uttrykket betyr la det skure, eller la det gå, og denne faktoren betyr akkurat det. Denne lederstilen gir medarbeiderne total frihet, ingen oppfølging og ingen tilbakemelding da lederen fraskriver seg alt ansvaret. Med denne faktoren kan man si at det kun er den formelle autoriteten som lederrollen gir som er synlig (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 354).

2.4 Fullspektrumsteorien

En rekke studier er blitt gjort med fullspektrumsteorien ved å måle medarbeideres og overordnedes vurdering av hvordan de oppfatter sin leder gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse (MLQ). Resultatene viser at ledere som skårer høyt på de transformerende faktorene er mer effektive og har mer tilfredse og engasjerte medarbeidere enn de som skårer lavt (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 354). I 2003 ble den samme undersøkelsen gjort på militære styrker i USA som så på om forbedringer innen samarbeid, samhold og ytelse i avdelingen ble bedre hvis lederskapet var mer transformasjonelt. Resultatet her var at det var nødvendig med både aktivt transaksjonelt lederskap og transformasjonslederskap for å utvikle avdelingen når ulike kontekster krever ulik lederstil (Bass, 2003, s 215). Noen av årsaken til dette er risikoen som er til stede i militære avdelinger, både på øvelser og i strid. Hvor et mer transaksjonelt lederskap med konkrete krav og tilstrekkelig styring er nødvendig for å oppnå måloppnåelse. Avslutningsvis ser vi nå at fullspektrumsteorien til Bass gir mulighet til å observere og å påvirke lederatferd. I tillegg til at enhver leder utøver sitt lederskap med faktorer fra både transformasjons og transaksjonslederskap, så vil det være overvekt av den ene (Bass, 1999, s 11).

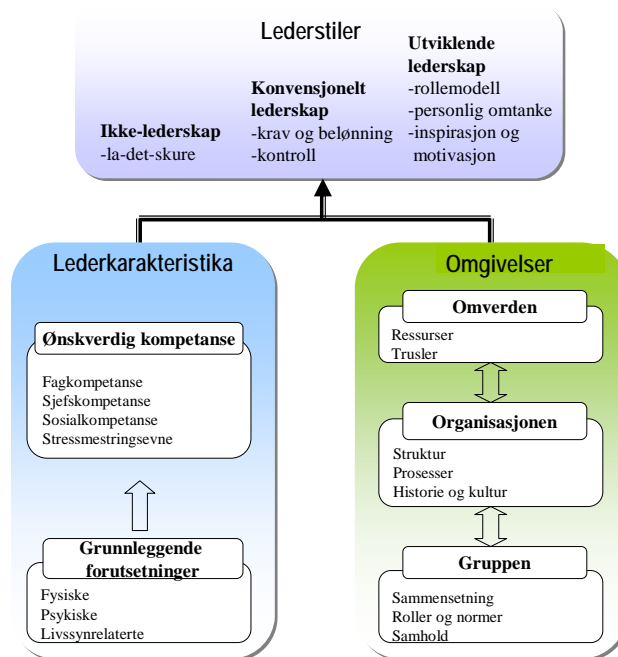
2.5 Utviklende lederskap

Utviklingen av ledere er en sentral del av militære organisasjoner. Krigsskolen har tatt i bruk den utviklende lederskapsmodellen til Gerry Larsson et al. (2006), som er tungt inspirert av

fullspektrumsteorien til Bass. Hensikten, blant flere, er å nytte denne lederskapsmodellen som et redskap for lederskaps trening. Utviklingen fra Bass og transformasjonsledelse til Larsson sin utviklende lederskap modell bygger på to omstruktureringer. Den første er begrepet karisma, som er et sentralt begrep i Bass sin teori men som ikke går overens med den svenske lederskapskulturer (Larsson, 2006, s 44) da begrepet gir et uttrykk for elitisme og glorifisering. Dette begrepet er i utviklende lederskap modellen byttet ut med inspirere og motivere, noe som bedre treffer den skandinaviske kulturen (Larsson et al, 2002, s 19). I tillegg er begrepet transformasjon byttet ut med utviklende da det er lettere å forstå på svensk (utvekklande) og norsk. I tillegg til at UL har tatt med seg alt det vesentlige fra Bass og Avolio og satt modellen i en skandinavisk kontekst, bygger modellen på en rekke studier utført av Forsvarshøgskolan (Larsson et al, 2002, s 16). Hvor flere forbedringer er gjort for å optimalisere modellen og bruken av 360 undersøkelsen på militære ledere på ulike nivåer.



5.15



© Forsvarshögskolan, ILM – Institutionen för Ledarskap och Management

Kilde: Gerry Larsson, 2003

Figur 2.5: Viser sammenhengen mellom lederkarakteristika og omgivelser, og hvordan de påvirker lederstilene. I tillegg vises de ulike faktorene i lederstilene. Figuren er hentet ifra en forelesning på Krigsskolen, og eies av Forsvarshögskolan.

Modellen består av tre hovedkomponenter: Lederkarakteristika, omgivelser og lederstiler. Hvor lederens atferd bygger på en samhandling mellom omgivelser og lederkarakteristika. Teorien om utviklende lederskap legger de grunnleggende forutsetningene til grunn for å påvirke utviklingen av ønskverdig kompetanse (Forsvarshögskolan, 2007, s 15). Gjennom de nevnte faktorene og omgivelsene man utøver lederskapet i kommer modellen så frem til de

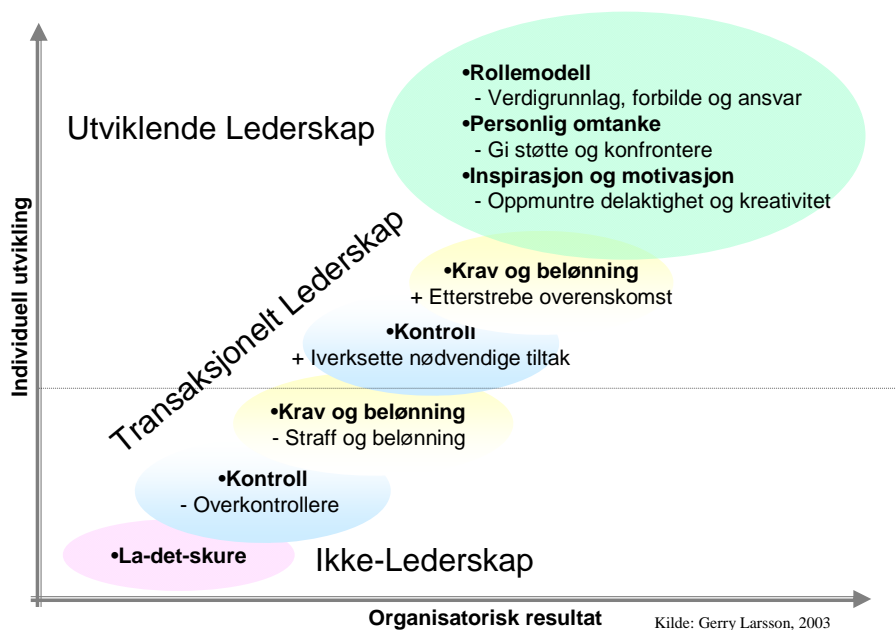
ulike lederstilene som beskriver lederskapet. Modellen er følgelig situasjonsavhengig vet at lederskap må forstås som et resultat av samspillet mellom leder- og omgivelser (Larsson, 2006, s 52) og at den beskriver en relasjon mellom ulike typer av lederatferd (se lederstiler i neste avsnitt) hvor ledere skiller seg ut ved at de utøver de forskjellige lederstilene i ulike frekvenser og grad (Forsvarshögskolan, 2007,s 22). Målet med modellen blir således å bevisstgjøre ledere hvordan deres lederstiler blir oppfattet³ og hvordan lederne selv ser på sitt lederskap gjennom en 360 graders evaluering, ikke ulikt MLQ. Her blir godt lederskap vurdert når en person har en høy grad av utviklendelederskapsatferd og en mindre grad av krav og belønning og kontrollerende lederskap. Å se på utøvelsen av godt lederskap på denne måten er støttet opp av Bass (2003) sine studier på militære enheter som bygger opp under UL modellen sin validitet for hva som i dag kan betegnes som godt lederskap for å utvikle en organisasjon.

³ Bakgrunnen for en 360 graders vurdering er for å gi lederen som blir vurdert innspill fra andre medarbeidere om egen atferd han eller hun ikke vet selv. Her kan Joharis vindu være til hjelp for å utvikle seg selv som leder ved at man ser sider av seg selv som er man før var blinde for. Se Jospeh Luft; The Johari window (1970) for mer informasjon.

2.6 Lederstil

Hva lederen kommuniserer til omverden og hvordan det oppfattes av andre i lederens omgivelser gir grunnlaget for å forstå lederes lederstil (PP A). Den utviklende lederskapsmodellen tar for seg tre forskjellige lederstiler, hvor den utviklende lederstilen bygger på transformasjonslederskap, og det transaksjonelle lederskapet skiller de positive sidene ved krav og belønning og kontroll. Den siste lederstilen er ikke-lederskap.

5.1



Figur 2.6: Modellen skiller mellom utviklende og transaksjonelt lederskap og den horisontale linjen midt i grafen definerer hvilke faktorer fra transaksjonelt lederskap som positivt bidrar til det utviklende lederskapet

Det utviklende lederskapet har tre kjennetegn: (1) Opptre som en rollemodell, (2) det karakteriseres av personlig omtanke og (3) det er inspirerende (Larsson, 2006, s 45).

2.6.1 Rollemodell

Rollemodell i denne modellen kan således ses i syn av eksempelets makt (FFOD, 2007, s 162) (UD 3-1, 1974, s 166) som vi finner igjen i den militære lederskapsfilosofien. I Forsvaret handler eksempelets makt om å opptre troverdig i sitt lederskap, og faktorene

rollemodell legger vekt på at lederen er en som medarbeiderne vil identifisere seg med (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 352). Denne faktoren har tre underfaktorer.

Faktoren verdigrunnlag retter seg til atferd som uttrykker et humanistisk syn⁴ ovenfor andre, og at man stiller høye krav til etikk, moral og lojalitet (Larsson, 2006, s 45). Med lojalitet kommer også tillit. Tillit gjenspeiler den oppdragsbaserte ledelsesfilosofien til Forsvaret som gjør denne faktoren meget relevant for offiserer å inneha. Den andre faktoren, forbilde, kommer til syne ved å si det man skal gjøre, og å gjøre det man har sagt man skal. Å være pålitelig i sin væremåte og å fremstå som et eksempel for andre også i vanskelige situasjoner er de grunnleggende kjennetegnene i denne faktoren (Larsson, 2006, s 45). Den tredje og siste faktoren, ansvar, innebærer at man tar ansvar for å løse pålagte oppgaver, tar ansvar for sine medarbeidere og organisasjonen man er en del av. Denne faktoren gjenspeiler Forsvarets kjerneverdier hvor å vise ansvar betyr å best mulig utvikle sin evne til å løse oppdragene man er satt til, vise ansvar for hverandre og for egne handlinger (Forsvarsstaben, 2007, s 161) For å billedgjøre denne faktoren, vil det være lederens ansvar å sørge for at ROE⁵ blir respektert og etterlevd av undergitte og at det er lederen som tar på seg ansvaret hvis noe går galt, samtidig som lederen deler ansvaret på sine undergitte når det går bra.

2.6.2 Personlig omtanke

Det andre kjennetegnet er personlig omtanke. Fra transformasjonsledelse er denne faktoren lederens evne til å ta vare på den enkeltes behov (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 353). Denne faktoren handler om akkurat det, og har to underfaktorer hvor den første er å gi støtte. Å gi støtte innebærer både følelsesmessige tilnærminger til medarbeidere og praktisk støtte som hjelp til å løse en oppgave, veiledning og utdanning (Larsson, 2006, s 46). I Forsvaret snakker vi om å løse oppdrag og å ta vare på våre menn. Oppdraget vil alltid gå foran, men det er mennesket som utgjør middelet for å nå målet. En utviklende ledere vet å ta vare på sine medarbeidere for å løse gitte oppgaver og oppdrag best mulig. Faktoren å konfrontere er ment å opptre som nødvendig når det kreves. Å konfrontere med konstruktiv kritikk for å videreutvikle medarbeideren er kjernen i denne faktoren, noe som samtidig underbygger

⁴ Humanistisk grunnsyn bygger på verdiene om at alle er like verdifulle

⁵ ROE, en forkortelse for Rules of Engagement.

indre motivasjon. Kritikkk blir ikke gjort offentlig, men skal virke oppbyggende (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 353) som også er kjent ifra fullspektrumsteorien til Bass.

2.6.3 Inspirasjon og motivasjon

Det tredje og siste kjennetegnet er inspirasjon og motivasjon. En militær leder skal motivere sine soldater når han utøver sitt lederskap, og igjennom handlekraft skal han inspirere omgivelsene for å få frem de gode løsningene (Forsvarsstaben, 2007, s 162), i likhet med transformasjonslederen (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 352). Poenget er at denne faktoren er sentral for å utøve godt lederskap og har to underfaktorer. Den første, oppmuntre delaktighet, relateres til å engasjere medarbeidere, delegerer ansvar og ta medarbeidere inn i arbeide om organisasjonens målsettinger. Den andre underfaktoren, kreativitet, handler om å oppmuntre medarbeidere til å komme med nye ideer, eller se nye sider av dagens organisasjon for å bli bedre (Larsson, 2002, s 19). Sett i lys av oppdragsbasert ledelse så utfyller denne faktoren de krav som forsvaret stiller i sin ledelsesfilosofi (Forsvarsstaben, 2007, s 163). Dette gjør teorien om utviklende lederskap og verktøyet for å vurdere om det utøves relevant opp mot offiserer sitt lederskap.

2.6.4 Positivt transaksjonelt lederskap

Det transaksjonelle lederskapet er tungt inspirert ifra fullspektrumsteorien og kjennetegnes med faktorene krav og belønning og kontroll. Som figuren 2 illustrer så er denne lederstilen vurdert som utviklende når faktorene er over den horisontale linjen, mens faktorene under virker hemmende på en organisasjons sin utvikling. I lys av Bass sin undersøkelse i 2003 viste det seg at både transformerende og transaksjonelle faktorer kunne påvirke positivt og forskjellen ligger i hvilken grad overvekten av de positive faktorene er gjeldende hos lederen. De positive faktorene for denne lederstilen er å etterstrebe overenskomst, en underfaktor ifra krav og belønning, og iverksette nødvendige tiltak som kommer ifra faktoren kontroll (Larsson, 2006, s 47–48). Å etterstrebe overenskomst tilsier å være åpen for forandringer fra medarbeiderne, ved å se deres side av saken. Dette vil både bidra til motivasjon og økt personlig omtanke som begge er utviklende lederskapsfaktorer og bidra i utøvelsen av militært lederskap, herunder handlekraft som legger vekt på blant annet samarbeid (Forsvarsstaben, 2007, s 162). Å iverksette nødvendig tiltak er den andre positive faktoren som Bass beskrev som passiv ledelse ved unntak (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s

353). Her er lederen passiv til en oppgave så sant alt går i orden, mens lederen bryter inn hvis noe har gått galt. Denne faktoren betyr ikke at man overvåker sine medarbeidere for å finne feil, men løser de når de oppstår. Faktoren gir rom for tillit, og hvis lederen konfronterer positivt ved behov vil dette virke positivt på medarbeideren.

2.6.5 Negativt transaksjonelt lederskap

De negative faktorene ved transaksjonelt lederskap er straff og belønning, underfaktoren til krav og belønning, og overkontrollere som kommer ifra faktoren kontroll (Larsson, 2006, s 46–47). Straff og belønning referer til gulroten og balltreet hvor lederen øker den ytre motivasjonen til sine medarbeidere for å nå målsetningene. Ledere som ofte nytter denne atferden tenderer også til å overkontrollere sine medarbeidere (Larsson, 2006, s 47). Bass nytter begrepet betinget belønning om denne faktoren som tilsier en gode, betinget at medarbeideren gjør jobben han eller hun er satt til (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 353). Overkontrollere er en lederatferd som ikke dyrker tillit, og i stedet bruker lederen all sin tid på å lete etter feil og sørge for at jobben blir gjort.

2.6.6 Ikke-lederskap

Den siste lederstilen i denne modellen er ikke-lederskap. Denne lederskapsstilen har sitt opphav i modellen fra Lewin og Lippit (1938) da kjent som *laissez-faire*, et fransk uttrykk som betyr å la det skure. Med denne lederstilen overlater man i høy grad alt ansvaret og arbeide til medarbeiderne uten noen form for oppfølging (Larsson, 2006, s 49).

På bakgrunn av nåtidens teori om hva som kjennetegner godt lederskap, og hvilke krav Forsvaret stiller til sine ledere. Er det interessant å se om et slikt lederskap kommer til syne når troppssjefsrollen er bekledd og lederskap utøves daglig.

3. Metode

Hensikten med studien er å kartlegge hvilke lederstiler som utøves på troppssjefsnivå og hvordan de samsvarer med prinsippene i UL, og hvor bevisste troppssjefene er på sitt lederskap ovenfor sine soldater.

3.1 Valg av metode

Denne oppgaven bygger på en samfunnsvitenskapelig tilnærming. Hvor metoden er en tverrsnittsstudie (Jacobsen, 2005, s 102). Overvekten av empirien er behandlet og fremstilt gjennom en kvantitativ tilnærming, ved å nytte et prekodet spørreskjema som beskriver utbredelsen av lederstiler i form av tall. I tillegg er en kvalitativ tilnærming bruk i form av et standardisert intervju for å gi en ytterligere forståelse av den kvantitative dataen.

Undersøkelsen gir et svar på hvordan soldatene vurderer sin troppssjef.

3.2 Utvalg

Utvalget var avgrenset til å gjelde to tropper i en manøveravdeling i Hæren. Begge troppene har hatt tjeneste i 10 måneder og har samme tjenesteaktivitet. Troppssjefene har bekledd den samme rollen i to år, men troppssjef X har kun vært sjef for det aktuelle utvalget i 6 måneder, mens troppssjef Y har vært det i 10 måneder. Soldatene svarte på et spørreskjema som gjaldt deres troppssjef sitt lederskap, og troppssjefen svarte på det samme skjemaet, men om seg selv. Skriftlig samtykke ble gitt av begge troppssjefene

3.3 Datainnsamling

Denne oppgaven har benyttet en tverrsnittsundersøkelse med få enheter og mange variabler da hensikten var å få informasjon om variasjoner og sammenhenger mellom fenomener på ett tidspunkt (Johannessen mfl, 2005, s 74). Oppgaven bygger sin empiri på en spørreundersøkelse som er rettet mot lederskapsatferd, og derfor relevant for undersøkelsen.

Oppgaven setter funnene fra undersøkelsen om mot kjent teori for å kartlegge sammenhenger og forskjeller. Spørreskjemaet stiller 45 spørsmål om lederstilene i UL, med spørsmål om alle faktorene og underfaktorene (se vedlegg). Respondentene svarte på en skala fra 1 til 9 hvor 1 var aldri og 9 alltid, og blankt svar betydde vet ikke. I tillegg ble respondentene bedt å om utdype sin svar på fire av spørsmålene. Disse fire ble valgt for å øke forståelsen fra respondentenes svar og gjaldt fire ulike lederstiler. Spørsmålene var standardiserte og identiske med Forsvarshøgskolan sin 360 graders spørreundersøkelse. Unntaket er at undersøkelsen kun tok for seg spørsmålene vedrørende lederstiler, som er oppgavens avgrensning. Denne undersøkelsen tok kun for seg de underordnede sin oppfatning av sin leder og kan derfor kalles en 180 graders undersøkelse.

3.3.1 Analyse av data

For å bedømme om troppssjefene er utviklende eller ikke bruker oppgaven de samme kriteriene som Forsvarshøgskolan når det gjelder måling av resultater. Dette innebærer at UL faktorene skal skåre 7 eller høyere, K-, og SB- under 3 og IK under 2. Videre er det interessant å se på ulikheter som er tilnærmet 1, eller større en 1 (Handledarpermen, 2007, s 8). Gjennomsnittet av hver faktor avgjør resultatet, men oppgaven vil også analysere de underliggende faktorene opp mot teorien.

Alle resultatene ble lagt inn og behandlet i Microsoft Excel 2003 for Windows i likhet med alle figurer.

Oppgaven foretar analyser på ordinalnivå (Johannessen mfl, 2005, s 216). Av den grunn vil analysen ikke foreta utregninger som standardavvik eller korrelasjon, da analysen ser på data basert på respondentenes sin persepsjon og oppfattning. Analysen vil omhandle gjennomsnittsverdier på samtlige faktorer som er med i undersøkelsen. Resultatene vises med figurer for å billedgjøre likheter og ulikheter, og for å kartlegge hvilken skår respondentene gir på lederstil og faktor.

3.4 Faglig perspektiv

Har deltatt på Krigsskolen sitt utviklende lederskapskurs og har gjennomført en 360 graders undersøkelse om eget lederskap.

3.5 Metodekritikk

3.5.1 Utvalget

Utvalget representerer en normal vernepliktstropp med lav kunnskap om lederskapsteori. Av den grunn kan spørsmålsformuleringen i undersøkelsen tidvis være vanskelig å forstå som vil gjøre resultatene mindre valide. Av den grunn er alle soldatene i troppen med i undersøkelsen for å styrke den interne gyldigheten. Troppssjefene svarer på spørsmål om seg selv, noe som kan gi delvis ukorrekte resultater i forhold til virkeligheten avhengig av personlighet og selvoppfattelse.

3.5.2 Spørreundersøkelsen

Kvantitativ datainnsamling preges av struktur og lite fleksibilitet, og gir ikke rom for oppfølgingsspørsmål (Johannessen, mfl, 2005, s 313). Av den grunn er det tatt med noen utdypende spørsmål for å gi en økt forståelse for hvordan troppssjefene oppleves. Empirien bygger på observasjoner utenifra, og forsøker ikke å gi et endelig svar på hvordan troppssjefene oppfattes, og oppfatter seg selv. Undersøkelsen stiller ingen krav til respondentene om å se spørsmålene i en spesiell kontekst. Dette kunne bidratt til et mer spisset perspektiv om lederskapet, men er valgt bort da det ikke treffer hensikten med oppgaven. Tolkningen av spørreundersøkelsen er avhengig av den enkeltes respondent sin forforståelse og oppfatning av spørsmålene og gir ikke et svart/hvit bilde, men preges av nyanser. Det kan antas at respondentene vil legge ulike erfaringer til grunn på det samme spørsmålet. Forfatteren var ikke tilstede under besvarelsen av spørreskjemaet for å avklare eventuelle spørsmål, dette tolkes både positivt og negativt da respondentene selv må svare på spørsmålene uten å bli formet av undertegnede. Oppgaven tar for seg en liten del av et

fagmiljø i hæren og har ikke til hensikt å prøve å generalisere lederskapsutøvelse i hele organisasjonen, men heller virke som et lite utsnitt av hvordan en troppssjef oppleves.

3.6 Kildekritikk

Jeg vil i stor grad nytte førstehåndskilder (Jacobsen 2005:181) for å få frem data til problemstillingen. Dette gjøres fordi jeg ønsker informasjon fra de soldatene som har vært en del av troppen med den aktuelle troppssjefen som sin sjef. Empirien fra undersøkelsen vil være preget av personlig persepsjon. Dette vil fremstå som en svakhet da empirien ikke er etterprøvd på noen måte.

Videre vil jeg i stor grad nytte institusjonelle kilder (Jacobsen 2005, s 182) når det gjelder teorien om utviklende lederskap. Med det refererer oppgaven til Forsvarshøgskolan, og Gerry Larsson, da disse er fremtredende på feltet utviklende lederskap.

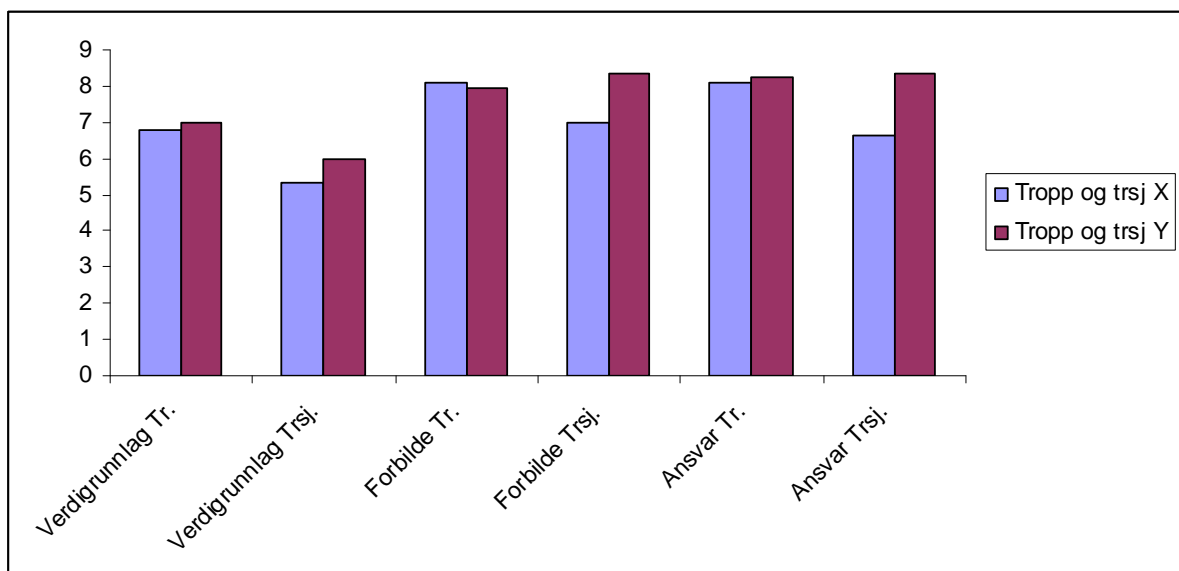
4. Resultater

Resultatene fra spørreundersøkelsen blir fremstilt i følgende rekkefølge. UL faktorer, positive transaksjonelle faktorer, negative transaksjonelle faktorer og til slutt ikke-lederskap. Resultatene vil fremvises grafisk, med gjennomsnittet for hver faktor basert på svarene fra soldatene og troppssjefene. I tillegg vil underfaktorene bli fremvist. Kapitelet vil gjøre rede for likheter og ulikheter i undersøkelsen basert på soldatenes svar, opp mot sin respektive troppssjef.

4.1 Utviklende lederskap

4.1.1 Rollemodell

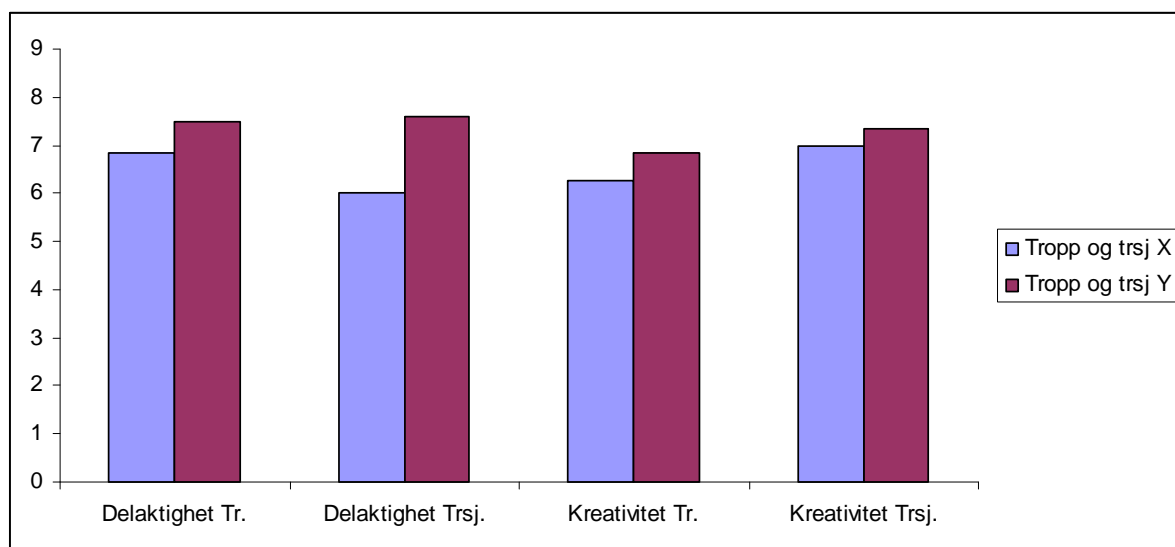
Av figur 4.1.1. ser vi at differansen mellom tropp x og troppssjef x er høyere enn 1 på samtlige underfaktorer. Og troppssjef x har konsekvent skåret seg selv lavere enn sine soldater. Tropp og troppssjef Y har en lavere differanse enn 1 på underfaktorene, med unntak av faktoren verdigrunnlag.



Figur 4.1.1: Viser hver underfaktor isolert, med resultater ifra alle respondentene.

4.1.2 Inspirasjon og motivasjon

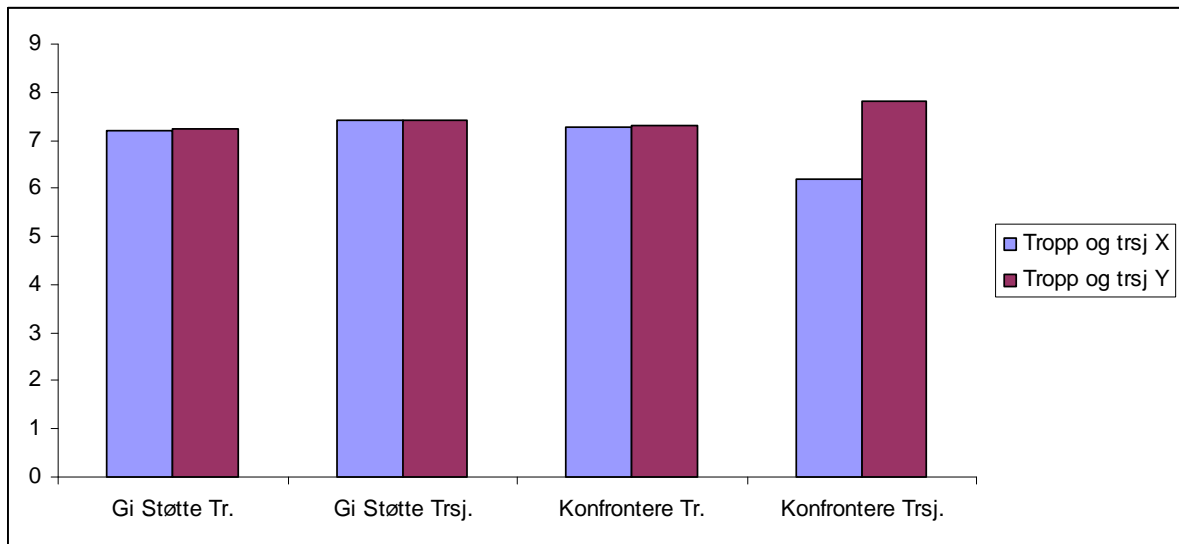
I figur 4.1.2. er resultatene for underfaktorene til inspirasjon og motivasjon vist, henholdsvis oppmuntre delaktighet, og å oppmuntre kreativitet. Resultatene viser en liten divergens mellom soldatene og troppssjefene sine svar. I tillegg viser resultatene at troppssjef x skåres konsekvent lavere enn 7.



Figur 4.1.2: Viser underfaktorene å oppmuntre delaktighet og oppmuntre kreativitet. Her er differansen under 1 på samtlige, men det er kun tropp Y som skårer sjefen sin til over 7 på faktoren oppmuntre delaktighet.

4.1.3 Personlig omtanke

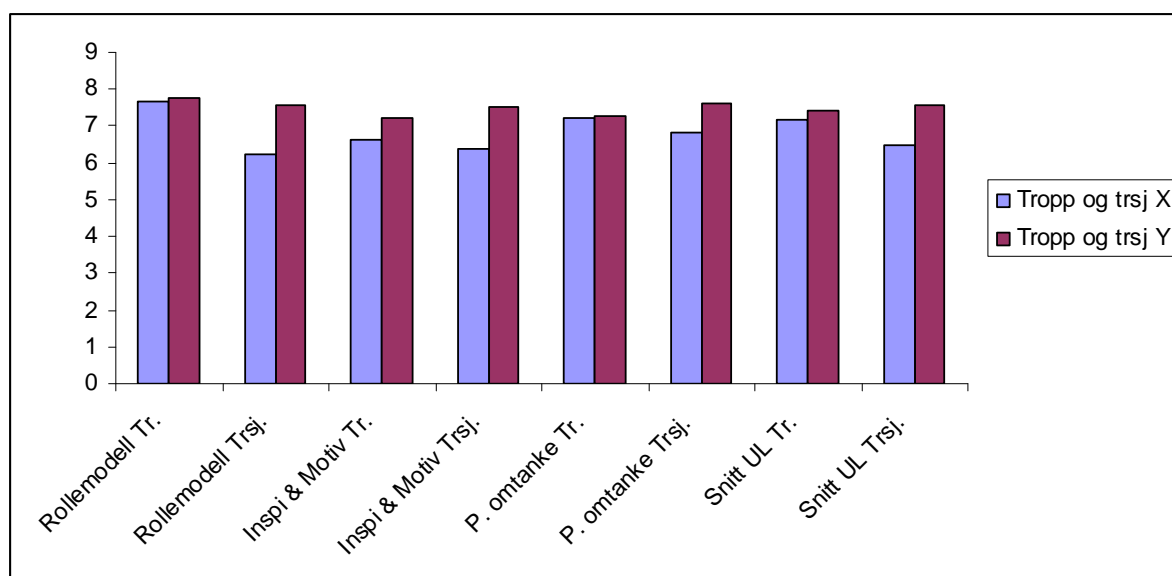
Ved å se isolert på underfaktorene til personlig omtanke viser figur 4.1.3. at det er liten divergens i resultatene fra både soldater og troppssjefer. Begge troppssjefene skåres høyere enn 7 på underfaktorene. Av resultatene virker det som at troppssjefen er bevisst hvordan de gir støtte og konfronterer sine soldater, noe soldatene ser positivt på.



Figur 4.1.3: Viser liten grad av differanse mellom svarene til tropp og troppssjef. Begge troppssjefene skårer over 7, altså utviklende. Troppssjef X skårer seg selv lavere på underfaktoren å konfrontere, enn troppen.

4.1.4 Oversikt UL faktorer

Resultatene for tropp og troppssjef x viser at troppssjefen oppfattes til å utøve et utviklende lederskap basert på resultatene fra snitt UL, hvor troppssjefen skåres til 7,18. Troppssjefen skårer seg konsekvent lavere, (mindre utviklende) enn sine soldater, hvor det er størst divergens på faktoren rollemodell. Resultatene for de utviklende faktorene for troppssjef x tilsier at hans lederskap oppfattes som bedre enn hva han selv mener. For tropp og troppssjef y er det generelt lavere divergens, og også han oppfattes til å ha en utviklende lederskapsatferd, 7,41. Denne troppssjefen skårer seg selv konsekvent høyere enn sine soldater, med unntak av faktoren rollemodell.

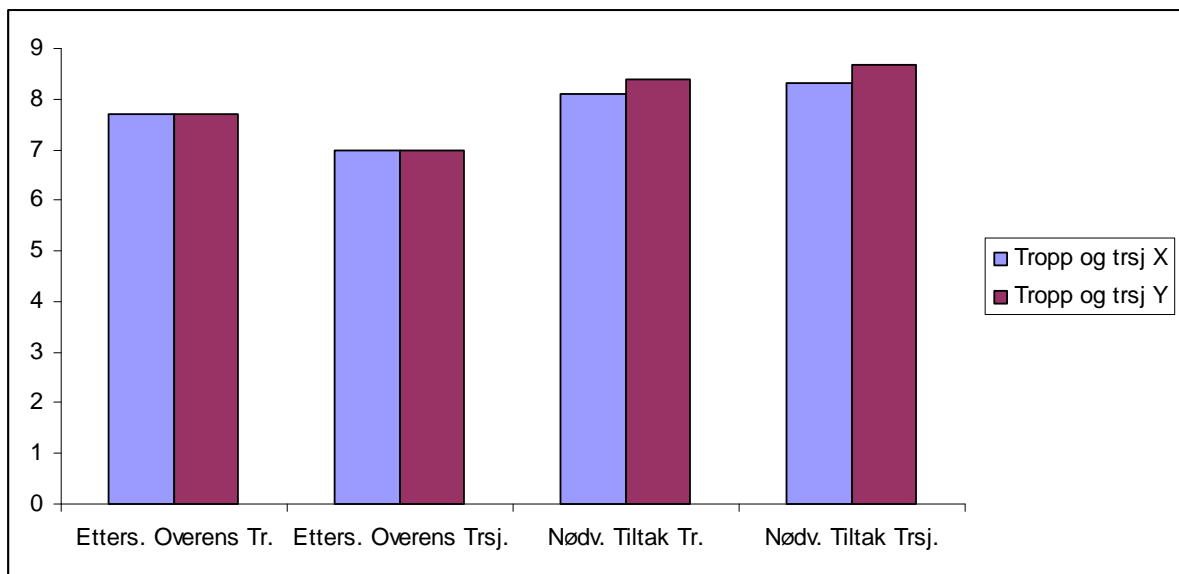


Figur 4.1.4: Viser gjennomsnittet på alle de utviklende lederskapsfaktorene. De to siste grafene viser alle UL faktorene med et gjennomsnitt. Med snitt UL viser grafen at begge troppssjefene skåres til over 7, altså utviklende av sine soldater.

4.2 Positive transaksjonelle faktorer

Å etterstrebe overenskomst og å iverksette nødvendige tiltak.

Høye verdier på disse faktorene vil bidra til et godt lederskap. I forhold til resultatene viser grafen at troppssjefene oppfatter seg selv til å inneha begge faktorene på lik linje som soldatene gjør. Med dette erkjenner oppgaven at faktorene er synlige i lederskapet til troppssjefene, men faktorene vil i mindre grad bli diskutert senere.

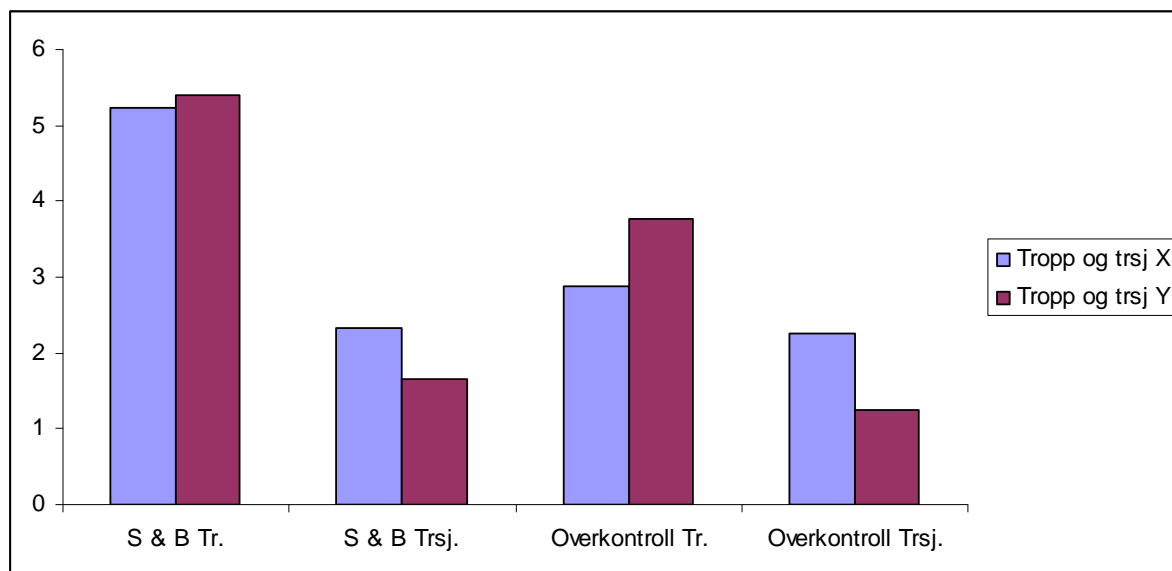


Figur 4.2.1: Viser gjennomsnittet på faktorene. Begge troppssjefene skårer høye verdier på disse faktorene, over 7. Her er tendensen at begge troppssjefene skårer seg selv høyere, men i liten grad. Ingen stor divergens på tropp og troppssjef.

4.3 Negative transaksjonelle faktorer

Straff og belønning og overkontroll

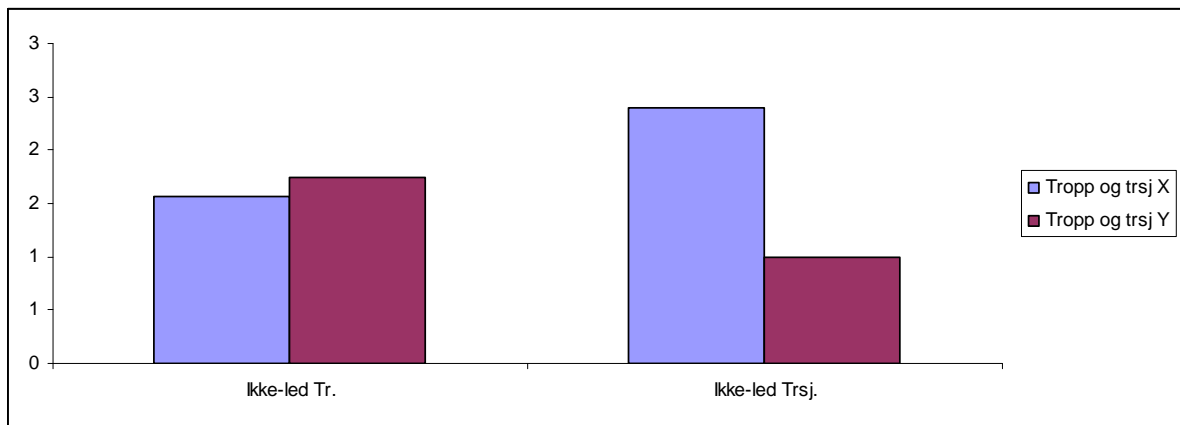
I følge kriteriene til Forsvarshögskolan er det ikke ønskelig å disse faktorene overgår verdi 3. Men det er kun troppssjefene som bedømmer disse faktorene slik. Begge troppene svarer at sin respektive troppssjef nytter straff og belønning i vesentlig grad. Troppssjef y skårer i tillegg over 3 på faktoren overkontroll. I følge denne grafen, kan det tyde på at troppssjefene ikke er bevisst hvordan utøvelsen av faktoren straff og belønning oppfattes av soldatene. Merk at skalaen går til 6, dette er gjort for å enklere visualisere ulikhetene. Det vil senere i oppgaven bli interessant å diskutere dissa faktorene, da det funnet et sprik mellom hva soldatene og troppssjefene opplever som straff og belønning.



Figur 4.3.1: Viser gjennomsnittet av resultatene til tropp og troppssjef x og y. Grafen viser en stor divergens mellom hva soldatene mener er straff og belønning i forhold til troppssjefenes besvarelser.

4.4 Ikke-lederskap

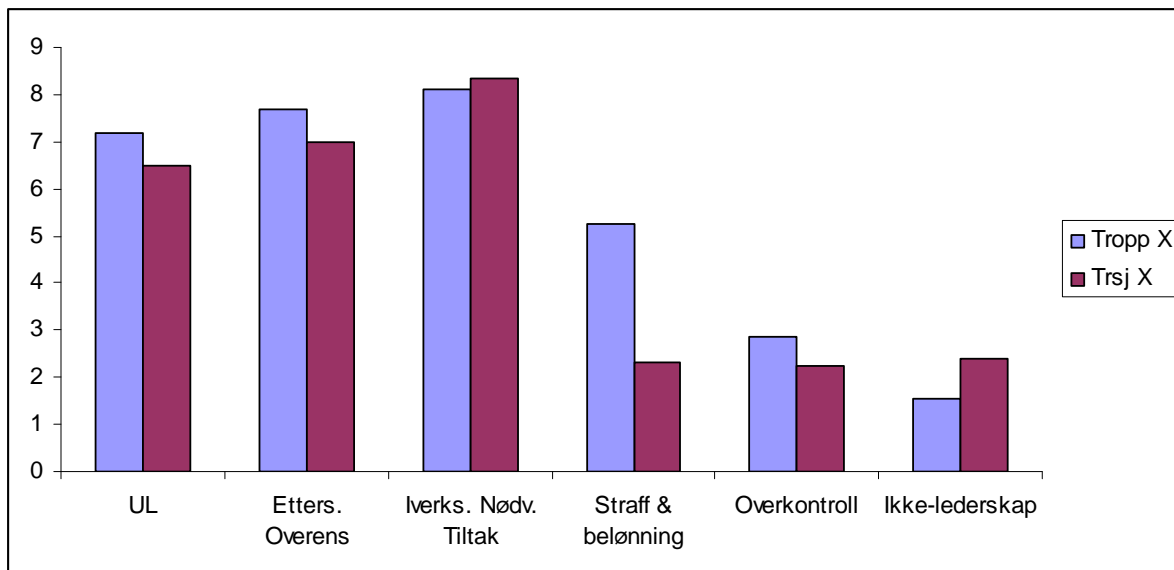
Begge troppene oppfatter i liten grad ikke-lederskap fra sine troppssjefer. Grafen viser allikevel at troppssjef x er mer kritisk til sitt lederskap på det punktet, skårer seg til 2,4, enn hans kollega troppssjef y, som skårer seg til 1. Merk at skalaen går til 3. Da denne lederstilene ikke gir uttrykk for å prege lederskapet til troppssjefene, vil faktoren ikke bli diskutert videre.



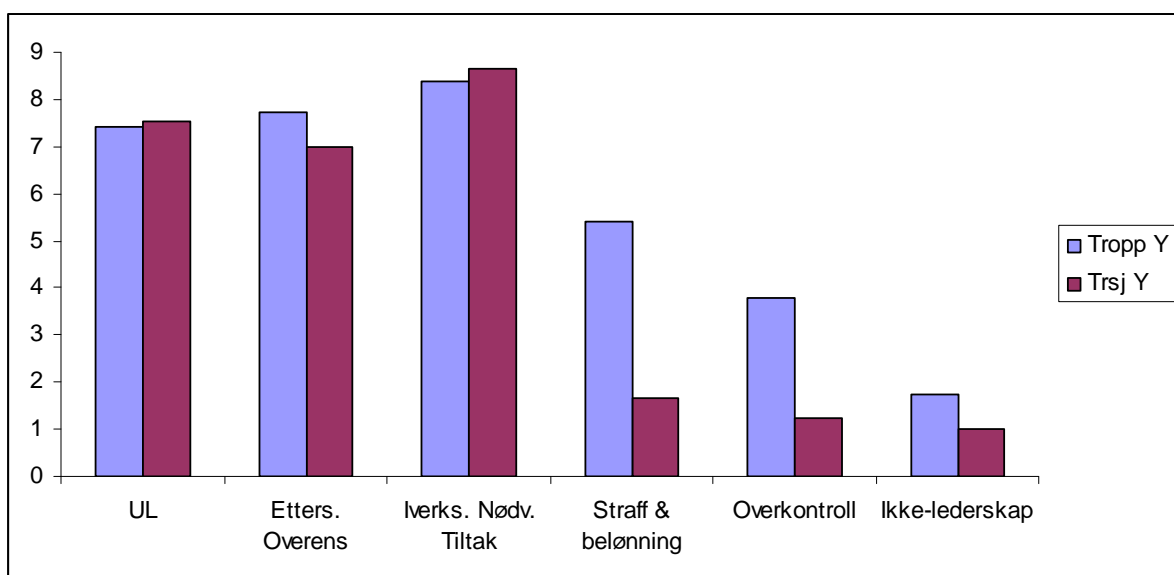
Figur 4.4.1: Viser gjennomsnittet på besvarelsen om faktoren ikke-lederskap. Begge troppssjefene skårer lavere en kriteriet på 2.

4.5 Total oversikt

Figurene nedenfor viser gjennomsnittet av alle lederstilene i ett for både tropp og troppssjef.



Figur 4.5.1: Viser resultatene for alle faktorene med gjennomsnitt. UL er her slått sammen, da det er det totale snittet som avgjør graden av utviklende lederskap. For troppssjef x er denne over 7, altså utviklende.



Figur 4.5.2: Viser resultatene for alle faktorene med gjennomsnitt. UL er her slått sammen, da det er det totale snittet som avgjør graden av utviklende lederskap. For troppssjef y er denne over 7, altså utviklende.

5. Diskusjon av resultater

Hensikten med oppgaven er å kartlegge hvorvidt det utøves utviklende lederskap på troppsnivå i en manøveravdeling i dag, og hvor bevisste troppssjefene er om sitt eget lederskap. I overnevnte kapittel kommer resultatene fra soldatene frem som gir begge troppssjefene en tilstrekkelig skår når det gjelder de utviklende lederskapsfaktorene. Dette kapittelet er ment å gi en økt forståelse for hvordan skårene er blitt som de har ved å drøfte de ulike faktorene i modellen opp mot svarene fra soldatene og troppssjefene.

5.1 Rollemodell

Hvorfor skårer troppssjefene tilstrekkelig høyt til å ha en utviklende lederatferd når det gjelder faktoren rollemodell? Faktorene har tre underfaktorer, og ved å tolke i hvilken grad troppssjefene utviser de ulike underfaktorene kan vi anta en tendens i hva troppssjefene vektlegger i sin utøvelse av faktoren rollemodell.

Ser man isolert på resultatene fra soldatene, og deres besvarelser vedrørende de tre spørsmålene som omhandler verdigrunnlag (se figur 4.1.1.), skårer troppssjef X 6,7, og troppssjef Y 7,0. Det interessante blir derfor at troppssjefene selv bedømmer seg til henholdsvis 5,3 om sjef A og 6 om sjef B på de tre spørsmålene, altså lavere enn hva soldatene mener. Av spørreundersøkelsen kommer det frem at soldatene i tilstrekkelig grad opplever sin sjef som verdiorientert, mens troppssjefene selv mener de har for lite fokus på verdier. En mulig forklaring på dette kan være at troppssjefene ubevisst legger verdier til grunn for sine handlinger, uten å spesifikt omtale det. Gjennom sin væremåte oppleves han allikevel som verdibevisst siden hans handlinger gjenspeiler et etisk og moralsk grunnsyn. I følge Gerry Larsson så kan verdigrunnlag eksemplifiseres ved at man er klar og tydelig, og at man ikke lar seg påvirke av gruppepress i negativ forstand (2006, s 45). På bakgrunn av følgende sitat fra en soldat i tropp X kan man se likhetene til Larsson sitt eksempel. Min troppssjef er ”bestemt, tydelig, sikker på sin sak”. For troppssjef X, som allikevel skårer seg selv under den utviklende grensen, kan dette ha sammenheng med at han ikke opplever seg selv til å ha så godt samsvar mellom verdier og handlinger som soldatene gir han. I så fall ville det vært et kjennetegn for autentisk lederskap (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 361). I

dette tilfellet kan man si at troppssjefen underskårer seg selv og gjennom det kan det hevdes at dette er en blind side av troppssjefen sitt lederskap ved å gi inntrykk av lav bevissthet om denne faktoren. Troppssjefen oppleves allikevel som en verdiorientert sjef, og siden Forsvaret er en verdistyrte virksomhet (FFOD, 2007, s 161) er det mulig å hevde at troppssjefene utøver militært og utviklende lederatferd på dette punktet. Men han ser det ikke selv. Det samme kan gjelde troppssjef Y. Den påstanden kan videre bli underbygget av praksisteori⁶, som påvirker troppssjefenes måte å undervise, selv om påvirkningen ikke er bevisst (Handal & Lauvås, 1995, s 22).

Ser vi deretter på resultatene av underfaktoren forbilde isolert finner vi at begge troppssjefene fikk over syv i snitt på denne faktoren, henholdsvis 8,1 av tropp X og 7,9 av tropp Y. En forklaring på disse svarene kan være troppssjefene sin bevissthet om å opptre som et eksempel til etterfølgelse. Troppssjef X sier følgende på et spørsmål om rollemodell og sitt lederskap. ”Den fremste av mine lederskapsverdier er ”Led! Ved eksempel”. (...) Det er et poeng for meg å ikke stille et krav som jeg ikke kan etterleve selv.” (2011?) I likhet med troppssjef Y som skriver. ”Det er viktig for meg at de utførelsene vi gjør som enkeltmann og gruppe/tropp er så gode som mulig. Da er det viktig at jeg går foran som et godt eksempel.” En slik bevissthet omkring å være et eksempel for andre viser seg således å gi utslag hos soldatene. Videre om bevissthet kommer det frem av troppssjefene at de begge har et bevisst forhold til sitt lederskap. I deres besvarelse om hvorvidt de tenker mye på hvordan de utfører sitt lederskap til daglig svarer begge at de i etterkant av situasjoner vurderer hvordan deres lederskap påvirket situasjonen (2011). At begge troppssjefene har fokus på å lede ved eksempel, og har et bevisst forhold til hvordan deres lederskap påvirker situasjonene de kommer ovenfor er gode attributter hos en leder. Dette gjenspeiles også i Forsvarsstabens sin doktrine (2007), hvor et godt militært lederskap kommer til syne i lederens fremferd, ved å vise de verdiene han eller hun står for (2007, s 162). Verdiene man kan se i faktoren rollemodell er blant annet tillit og respekt (Larsson, 2006, s 46). Og ved å se på besvarelsene fra soldatene på dette området får troppssjef A 8,1 og 7,7 i snitt på spørsmål som omhandler å ta ansvar for virksomheten i med og motgang, og for at påbegynte oppgaver fullføres. I likhet med troppssjef Y som får 8,1 og 8 i snitt på de samme

⁶ Praksisteori er ifølge Handal og Lauvås (1982) ”(...) en persons private, sammenvevde, med stadig foranderlige system av kunnskap, erfaring og verdier som til enhver tid har betydning for personens undervisningspraksis”. (1982, s 21)

spørsmålene. Disse skårene kan således sees i sammenheng med troppssjefene sitt syn om utøvelsen av intensjonsbasert ledelse. I begge deres besvarelser gir de uttrykk for at de leder på intensjon, noe som vil kunne påvirke soldatenes tillit til sine troppssjefer. Ved at soldatene føler de får nok spillerom til å ta egne vurderinger så stimulerer dette soldatenes intellektuelle utvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 353) ifølge fullspektrumsteorien. I utviklende lederskapsmodellen kommer dette til syne under faktoren inspirasjon og motivasjon som oppgaven vil komme tilbake til senere i kapitlet.

Avslutningsvis har vi underfaktoren ansvar. Her skårer begge troppssjefene over 7, og utviser en utviklende atferd for denne faktoren. I så måte kan det tolkes som at begge troppssjefene oppfattes til å ta ansvar for troppen og ansvar for egne beslutninger. Ansvar er en viktig del av militært lederskap. Troppssjef X skårer dog seg selv til 6,66, som ikke tilsier en utviklende lederskapsatferd. På bakgrunn i resultatene fra soldatene, kan man anta at troppssjefen ikke er helt bevisst hvordan denne faktoren oppfattes av andre. Videre kan det være troppssjefen sin praksisteori som gjør han mindre bevisst på hvordan denne faktoren oppfattes.

På bakgrunn av resultatene og diskusjonen om faktoren rollemodell kan det hevdes at begge troppssjefene oppfattes til å utøve et utviklende lederskap når det kommer til denne faktoren. Underfaktoren forbilde og ansvar får høyest skår fra soldatene, da disse kan være enklere å observere enn verdigrunlaget. Det kan videre hevdes at troppssjefene sitt ønske om å opptre som et eksempel til etterfølgelse gjør at denne lederskapsatferden er så synlig fra soldatene sin side. Troppssjef x skårer seg selv konsekvent lavere enn sine soldater. Det kan antas at han stiller høye krav til sitt lederskap, og ikke er helt bevisst hvordan hans atferd oppfattes positivt av soldatene. Troppssjef y ser ut til å være mer bevisst sitt lederskap basert på de få ulikhetene mellom han selv og soldatene sine svar på denne faktoren.

5.2 Inspirasjon og motivasjon

Det kommer frem fra den kvantitative undersøkelsen at troppssjef X skårer seg selv til 6,3 og soldatene gir en skår på 6,6 hvorav begge skårene er under 7, altså ikke utviklende.

Utviklende ledere fokuserer på å gjøre sine medarbeidere indre motivert for en oppgave da dette vil virke produktiv for fremtiden. På den andre siden vil en transaksjonell ledere påvirke medarbeidernes ytre motivasjon ved bruk av eksempelvis straff og belønning for å få

jobben gjort (Bass, 1990, s 74). Videre hevdes det at et slikt lederskap vil virke hemmende på en organisasjon utvikling over tid (ibid). Men dette synes å ikke være tilfelle til denne troppssjefen da han skårer over syv i snitt på de tre utviklende lederskapsfaktorene generelt, 7,1. Det interessante blir derfor å forstå hvorfor dette er tilfelle i denne militære avdelingen. En militær leder skal løse oppdrag og ta vare på sine menn, det gjøres gjennom handling og eksempelets makt er en viktig faktor (FFOD, 2007, s 162) (UD 3-1, 1974, s 166).

Troppssjefen har ansvar for å lede sine soldater etter beste evne, med best mulig situasjonsbevissthet og beslutningsgrunnlag og skal lede sine soldater etter forsvarets oppdragsbaserte lederskapsfilosofi.

På den ene siden er en mulig årsak til at troppssjefen skårer under den utviklende dimensjonen være at han som sjef, gir sine lagførere og sersjanter et utvidet ansvar for utførelsene av ulike oppdrag og øvelser. Og i så måte står han ikke i sentrum for den inspirerende og motiverende utførelsen, da det er sersjantene og lagførerne som står nærmest situasjon og har lettere få å påvirke disse faktorene. Ved å trekke inn lederskapskontinuumet, kan dette forklares ved at troppssjefen engasjerer seg og identifiserer seg med lederarbeide i ulik grad avhengig av konteksten han er i (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s 351). Av den grunn kan troppssjefen lede på intensjonen, utviklende atferd, mens det faller mer naturlig og overlate inspirasjonen og motivasjonen til underoffiserene som er nærmere situasjonen. Soldatene svar kan sees i denne sammenhengen. Videre vil troppssjefens personlige attributter bidra til en økt forståelse av resultatene. Troppssjef X, skriver. ”Jeg er ikke en spesielt sosial person, men min erfaring så langt er at dersom man forholder seg profesjonelt til andre vil samarbeid som regel gå smertefritt”. I følge Bass er man en transformerende leder når man evner å få medarbeiderne til å oppnå mer enn det medarbeideren selv synes nødvendig (Northouse, 2007, s 183). Det kommer ofte til syne gjennom overbevisning og en ekstrovert væremåte. På den andre siden vil også evnen å opptre som en rollemodell påvirke hvordan medarbeiderne tar fatt på nye oppgaver og utfordringer. I tilfelle med troppssjef X kan man se tendenser til at han legger mer vekt å på å være en rollemodell for sine medarbeidere, enn å inspirere og motivere.

På den andre siden hevder Shamir, et al. (1993) at ledere som tar inn over seg teorien om karismatisk atferd, skaper en karismatisk effekt hos sine medarbeidere. Hvor resultatet er økt produktivitet og mer motiverte medarbeidere (1993, s 578). En kan med en slik forståelse anta at ved å inneha den karismatiske dimensjonen så vil man øke motivasjonen til soldatene

ytterligere. Når UL modellen ikke bruker en slik dimensjon på lik linje, kan det være en forklaring på den noe lavere skåren troppssjef X får på inspirasjon og motivasjonsfaktoren.

En slik antagelse viser seg dog å ikke være like relevant for troppssjef Y derimot, som skårer seg selv til 7,5, og soldatene han til 7,2. Han kan derfor sies å ha en utviklende lederskapsatferd på denne faktoren.

I så måte kan det se ut som at soldatene i tropp Y er tilfredse med hvordan troppssjefene utøver sitt lederskap, og den daglige driftene av troppen. Men ved å sammenligne faktoren inspirasjon og motivasjon med resultatene ifra faktoren straff og belønning (figur 4.5.1 og 4.5.2) ser vi at verdiene er unormalt høye, i forhold til ønsket verdi, 3. I følge Larsson (2006) er det ofte en sammenheng mellom lav skår på inspirasjon og motivasjon, og høy skår på straff og belønning (2006, s 49). Denne sammenhengen finnes ikke i så stor grad med oppgavens resultater da begge troppssjefene skårer rundt 7 (Figur 4.1.2). En utviklende leder dyrker frem den indre motivasjonen hos sine medarbeidere, i motsetning til den transaksjonelle lederen som bruker straff og belønning for å påvirke den ytre motivasjonen (Larsson, 2006, s 49). I dette tilfellet ser vi at troppssjefene både er utviklende på de utviklende faktorene, men samtidig særdeles transaksjonelle på faktoren krav og belønning. Det ser allikevel ikke ut som om dette påvirker det positive inntrykket soldatene har på troppssjefene sine. At soldatene gir troppssjefen sin en så høy skår på denne faktoren, samtidig som han oppfattes som en utviklende leder kan ha flere forklaringer. På en side kan man hevde at vernepliktsutdanningen er operant betinget hvor læringen er et resultat av belønning eller straff som følger etter en frivillig handling (Skaalvik & Skaalvik, 2005, s 30). I det menes det at soldatene lærer noe helt nytt og unikt når de utdannes i militære, hvor nye settinger og krav, les inspeksjon, våpenpuss, og tid. Gjør det naturlig å bruke straff og belønning for at tendensene som gir belønning blir gjentatt, mens handlinger som blir straffet, avtar. En slik metode er også kalt *effektloven* (Skaalvik & Skaalvik, 2005, s 30). Så selv om UL teorien hevder det er en negativ faktor, så naturliggjøres den tidlig i soldatutdanningen, og gir derfor ikke et like negativt utslag på lederskapet til troppssjefene.

En annen mulig årsak kan være soldatenes forforståelse av den militære lederen. Garry Larsson har observert gjennom en rekke studier med bruk av 360 graders undersøkelsen at mannlige sjefer generelt skårer høyt på faktoren straff og belønning. I kontrast til kvinnelige sjefer som ofte skårer høyere på inspirasjon og motivasjon og personlig omtanke. Mennene

hevder videre at å nytte straff og belønning ikke har en negativ innvirkning på resultatet (PP B). En mulig årsak til dette kan ha sammenheng med kulturen i troppen og konteksten lederskapet utøves i. For eksempel vil det å stille konkrete krav være avgjørende under skarpe øvelser, da troppssjefen er ansvarlig for sine soldaters utdanning og helse. Under slike omstendigheter vil krav og belønning være allmenn akseptert som lederskapsform, og derfor ikke svekke troppssjefen sin utviklende lederskapsatferd. Å være en akseptert lederskapsatferd kan også ha sammenheng med soldatene sin forståelse av den militære lederen. Troppssjefen har igjennom sine år på Krigsskolen og erfaring som leder fått en teoretisk og praktisk ballast ovenfor utøvelsen av militært lederskap. Soldaten derimot, har ikke fått denne teoretiske tilnærmingen, og vil muligens ha sin persepsjon om militært lederskap gjennom filmer, krigsspill og historier fra andre tidligere vernepliktige. Soldatene sine rolleforventninger⁷ til en militær leder vil muligens ha et sterkere preg av en streng og autoritær lederskapsatferd. I følge Alvin I-Harn (2001) hevder Bruce, S.R., og Vermakis, D.S. at militært lederskap har blitt stereotypisert av mange forfattere og utøvere som ikke har inngående kjennskap til hvordan vi i dag ser på individet, oppdraget og målet med militære operasjoner.

På bakgrunn av resultatene og diskusjonen som er gjort om inspirasjon og motivasjon kan det være en sammenheng mellom utdanningsløpet til soldatene, som over tid lærer sin sjef og organisasjonskulturen i avdelingen å kjenne. Når organisasjonskulturen, som kan forklares som måten vi gjør tingene her hos oss (Amundsen, u.å, s 2) blir normalisert og allmenn akseptert trenger ikke nødvendigvis faktoren straff og belønning å ha så negativ effekt på resultatet, eller soldatenes oppfattelse av lederskapet til troppssjefen.

5.3 Personlig omtanke

Soldatene sin oppfatning av sine respektive troppssjefer på dette punktet kjennetegner utviklende lederskap. Både sjef A og B skårer 7,2 på denne faktoren. Generelt kan dette antyde at troppssjefene gir sine soldater muligheten til å utvikle seg selv med bruk av personlig utfordringer og økt ansvar ved å trekke slutninger ifra fullspektrumsteorien til Bass

⁷ Kjell Underlid skriver i sin bok *Gruppepsykologi* (1997, s 26) om rolleforventninger, hvor det finnes ulike typer forventninger og en av dem er hvilke forventninger individet har til andre.

(Northouse, 2007, s 183). Ser vi til Larsson og hans utviklende lederskapsmodell så er troppssjefene utviklende i form av evne til å gi støtte og å konfrontere sine soldater. Sett i lys av de nevnte teorien om faktoren og resultatene fra soldatene kan vi trekke paralleller til utøvelsen av militært lederskap og handlekraft. Forsvarsstaben skriver at militære ledere er handlekraftig, noe som kommer til syne gjennom blant annet å ha omsorg for underordnet personell, og gjennom evne til samarbeid (2007, s 162). Vi ser her en sammenheng mellom hva soldatene opplever av sine troppssjefer, og hvordan dette går overens med den militære lederskapstankegangen. En mulig årsak til disse resultatene kan man finne i troppssjefens erfaring om militært lederskap og deres forståelse av sitt lederskap. Begge troppssjefene skårer tilnærmet likt på seg selv som soldatene, henholdsvis 6,8 av troppssjef A, og 7,6 av troppssjef B i forhold til 7,2 av soldatene og viser en høy grad av bevissthet omkring sitt lederskap på dette området. I tillegg har begge troppssjefene har denne lederrollen i to år, og på den tiden gjort seg opp meninger om hva slags lederstil som fungerer bra og mindre bra.

Refererer vi til figur 4.3.1 og faktorene overkontroll, hvor Larsson (2006) hevder at høye verdier på denne faktoren ofte gir utslag ved lave verdier på personlig omtanke (2006, s 48), ser vi at begge troppssjefene skåres tilstrekkelig lavt til å støtte opp under denne påstanden. Den påstanden støttes også av soldatene, hvor en soldat i tropp x gir følgende svar på spørsmålet om troppssjefen har lett for å samarbeide. ”Han er flink til å lytte til andre og forventer at alle skal komme med forslag ang. hvordan en oppgave skal løses.” Dette er med på å forsterke den lave skåren på faktoren overkontroll, når troppssjefen oppleves til å være tilbøyelig for andre forslag, og dernest ha en lederskapsatferd som tar inn over seg personlig omtanke.

Videre ved å se på figur 4.3.1. ser vi at troppssjef x skårer seg selv tilnærmet lik sin egen tropp, både på personlig omtanke, og å konfrontere. Noe som tyder på høy bevissthet om hvordan han nytter en slik lederskapsatferd. På den andre siden ser det ut til at troppssjef y har mindre bevissthet om hvordan faktoren overkontroll tolkes av sine soldater. Det resultatet står i strid med Larsson (2006) sin teori om sammenhengen mellom personlig omtanke og overkontroll (2006, s 48), men det ser ikke ut som om det har påvirket soldatenes oppfattelse av sin troppssjef som en utviklende leder. (se figur 3.1.3). Forståelse av dette kan sees med at alle ledere bruker alle former for lederstil i større eller mindre grad, og som resultatene på personlig omtanke og overkontroll viser så er det en overvekt av de utviklende faktorene. Dette hevder også Bass (1999), som med sin fullspektrumsteori og

MLQ sier at medarbeidere som er mer fornøyd med sine ledere er i større grad transformasjonelle enn transaksjonelle (1999, s 11).

En annet aspekt ved faktoren personlig omtanke, er å se resultatene i sammenheng med faktoren rollemodell (Figur 4.1.1) hvor begge troppssjefene også får en høy skår. I Forsvaret sier man ofte at det viktigste er å løse oppdrag og ta vare på sine menn. Sett i lys av resultatene for undersøkelsen gis det uttrykk for at troppssjefene oppleves som omtenkssomme. En kan således trekke paralleller til Popper & Mayselless sin studie fra 2002 som så på sammenhenger mellom gode foreldre og transformasjonelle ledere. Hva gode foreldre gjorde og hvordan de oppførte seg mot sine barn hadde mange likheter til hvordan transformasjonelle ledere behandlet sine medarbeidere (2003, s 44). Foreldre blir ofte oppfattet som forbilder for sine barn, og på lik linje kan man hevde at troppssjefene også blir sett på som forbilder, gjennom å blant annet vise omtanke.

På den andre siden er det interessant at troppssjefene skårer så høyt på personlig omtanke, når de i tillegg aktivt nytter straff og belønning som en del av sin lederskapsatferd. Da straff kan svekke motivasjonen, men også fremme negative holdninger til soldatene ovenfor den som utøver straff som virkemiddel (Skaalvik & Skaalvik, 2005, s 35).

Avslutningsvis gir resultatene på faktorene personlig omtanke inntrykk av at troppssjefene er bevisst hvordan dette oppfattes av soldatene, og bidrar i så måte i å gjøre troppssjefene til utviklende ledere.

6. Oppsummering og konklusjon

Oppgaven har forsøkt, gjennom en spørreundersøkelse, å gi svar på hvorvidt UL faktorene som lederstil brukes og oppfattes av soldatene i en manøveravdeling. For deretter å undersøke om troppssjefene tolker sitt eget lederskap på samme måte.

I tråd med problemstillingen har resultatene vist at troppssjefene, basert på soldatenes oppfattning, oppfattes til å ha en utviklende lederskapsatferd på faktorene rollemodell, inspirasjons og motivasjon og personlig omtanke. Troppssjefene viser en høy bevissthet på hva angår de nevnte faktorene, noe som også gjenspeiler seg i troppssjefene sine egne meninger om hva de legger vekt på i sitt lederskap. Troppssjefene gir uttrykk for å oppfatte seg selv som utøvere av de utviklende lederskapsfaktorene, noe soldatene også hevder. Mens de oppfatter seg selv til ikke å utøve de negative transaksjonelle faktorene på samme måte som soldatene gjør. Dette kommer spesielt til uttrykk i soldatenes besvarelser på faktoren straff og belønning, og kan antyde at lederne ser seg blinde på den delen av lederskapet som de ikke assosierer seg selv med.

Å ha kjennskap til hva som betegnes som godt militært lederskap, virker å være iboende hos troppssjefene, noe erfaring, utdanning og tid som troppssjef kan ha vært med og bidratt til.

Resultatene gir uttrykk for at det er et sprik mellom hva soldatene og troppssjefene ser på som straff og belønning. Til tross for dette spriket oppfatter soldatene at troppssjefene utøver et lederskap i tråd med prinsippene i UL.

7. Kildeliste

Amundsen, Marthe. (u.å). *Organisasjonskultur*. Lokalisert [14.12.11] på URL: <http://www.sio.no/files/afs/kunnskap/Organisasjon%20og%20ledelse/Orgkultur%20i%20studentfor.pdf>

Bass, Bernard M., Avolio, Bruce J., Jung, Dong I & Berson, Yair. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, no 2, 207-218.

Bass, Bernard M (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999/ 8(1), 9-32.

Bass, Bernard M., Bass, Ruth. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications* (4. utg.). New York: Free Press

Burns, James MacGegor. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row, Publishers

Forsvarshögskolan. (2007). Moment 8 – Förberedelse för feedback och individuell tolkning av sammanställningen av ULL. I Forsvarshögskolan, *Handledar permen* (s 1-9)

Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine* Oslo:forfatter

Forsvarets Overkommando/ Hærstaben. (1974). *UD 3-1: Militært Lederskap*. Oslo: forfatter.

Handal, Gunnar & Lauvås Per (1995), *På egne vilkår – En strategi for veiledning med lærere*, J. W. Cappelen forlag as

Holth, Torill & Boe, Ole. (2010). Finnes det noen sammenhenger mellom utøvelsen av lederstilen utviklende lederskap og personlighetstrekk hos kadetter på KS? Lokalisert [5.11.11] på URL: http://www.krigsskolen.no/downloads/KS_fagrapport_4.pdf

Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg.) Kristiansand: Høyskoleforlaget

Johannessen, Asbjørn., Tuft, Per Arne & Kristoffersen, Line. (2005). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. (3. utg.) Oslo: Abstrakt forlag as

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS

Krigsskolen. (2009). *Lederutvikling I Hæren: Krigsskolens program for lederutvikling. Emneplan for ledelsesfaget ved Krigsskolen*. Oslo: forfatter.

Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell (2006) *Direkt Ledarskap*. Stockholm: Davidsons tryckeri

Larsson, Gerry., Carstedt, Leif., Andersson, Jens., Andersson, Lars., Danielsson, Erna & Johansson, Ann., et al. (2002). A comprehensive system for leader evaluation and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 24/1, [2003], 16-25.

Northouse, Peter G. (2007). *Leadership: Theory and Practice* (4. utg) Thousand Oaks, California: Sage Publication

Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Moorman, Robert H. & Fetter, Richard. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

Popper, Micha & Maysel, Ofra. (2002). Back to basics: applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 2003/ 14, s 41-65

PP A: Holth, Torill. (2006). *Utviklende lederskap: Grunnkurs*. Power Point leksjon som undervisning ved Krigsskolen

PP B: Larsson, Gerry. (2011). *UL handledarträff November 2011*. Power Point Presentasjon. Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.

Shamir, Boas., House, Robert J & Arthur, Micheal B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, Vol, 4, No 4, s 577- 594

Skaalvik, Einar M & Skaalvik, Sidsel. (2005). *Skolen som læringsarena: Selvoppfatning, motivasjon og læring*. Oslo: Universitetsforlaget

Underlid, Kjell. (1997). *Gruppepsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget

Venemy, Geir Ove. (2005). *Transformasjonslederen: Forsvarets lederideal?* Masteroppgave, Norges Handelshøyskole, Bergen

.

Vedlegg

Vedlegg A Spørreundersøkelse gitt til soldatene.

Vedlegg B Spørreundersøkelse gitt til troppssjefene.

Undersøkelse 1

Troppsjef _____

Utviklende lederskap*- Rollemodell*

1. Diskuterer viktige verdier før en beslutning tas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Viser et etisk og moralsk grunnsyn	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Uttrykker vurderinger som bygger på et humanistisk (alle er verdifulle) grunnsyn	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Handler i overensstemmelse med sine intensjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Representerer enheten utad på en eksemplarisk måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Erkjenner egne feil uten å komme med bortforklaringer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Tar ansvar for virksomheten - også i motgang	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. Utøver sitt sjefsansvar på en eksemplarisk måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. Tar ansvar for at påbegynte oppgaver fullføres	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>- Inspirasjon og motivasjon</i>									
10. Skaper entusiasme for en oppgave	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. Delegerer til og med prestisjefylte oppgaver	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12. Bidrar til en arbeids glede som får andre til å anstrenge seg mer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13. Får andre til å føle ansvar for enhetens utvikling	1	2	3	4	5	6	7	8	9
14. Skaper deltagelse i å sette opp avdelingens mål	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15. Oppmuntrer andre til å utvikle evnene sine	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16. Inspirerer andre til å være kreativ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17. Inspirerer andre til å forsøke nye arbeidsmåter	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>- Personlig omtanke</i>									
18. Viser innsikt i og forståelse for andre menneskers behov	1	2	3	4	5	6	7	8	9
19. Tar seg tid til å lytte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20. Gir andre konstruktive tilbakemeldinger	1	2	3	4	5	6	7	8	9
21. Får andre til å føle seg betydningsfulle	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22. Behandler andre slik han/hun selv ønsker å bli behandlet	1	2	3	4	5	6	7	8	9
23. Tar hensyn til medarbeiderens synspunkter	1	2	3	4	5	6	7	8	9

24. Har lett for å samarbeide	1	2	3	4	5	6	7	8	9
25. Behandler personer som ikke har gjort arbeidet sitt skikkelig, på en god måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
26. Takler relasjonsproblemer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
27. Kan håndtere besværlige medarbeidere (soldater)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Konvensjonelt lederskap									
<i>- Krav og belønning</i>									
<i>- Etterstreve overensstemmelse</i>									
28. Etterstreber enighet om hva som skal gjøres	1	2	3	4	5	6	7	8	9
29. Forteller hva som skal skje for at målet skal nås	1	2	3	4	5	6	7	8	9
30. Konferer med medarbeidere om hvordan oppgaver skal løses	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>- Straff og belønning</i>									
31. Belønner/berømmer bare medarbeidere som utfører de oppgaver som det er enighet om at de skal utføre	1	2	3	4	5	6	7	8	9
32. Opptrer belærende overfor medarbeidere som ikke har oppført de oppgavene som det var enighet om at de skulle utføre	1	2	3	4	5	6	7	8	9
33. Benytter et tydelig straff og belønningssystem	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>- Kontroll</i>									
<i>- Iverksette nødvendige tiltak</i>									
34. Gjennomfører nødvendige tiltak når det trengs	1	2	3	4	5	6	7	8	9
35. Nøler ikke med å gripe inn når noe holder på å gå galt	1	2	3	4	5	6	7	8	9
36. Legger vekt på å være oppdatert om situasjonen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>- Overkontrollere</i>									
37. "Loggfører" andres feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9
38. Leter etter feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9
39. Kommenterer sjelden om noe er bra, med slår straks ned på feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9
40. Bruker mye energi på å kontrollere medarbeidere	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Ikke-lederskap									
41. Unngår å ta stilling til viktige spørsmål	1	2	3	4	5	6	7	8	9
42. Er likegyldig, og utfører oppgavene sine uten å bry seg	1	2	3	4	5	6	7	8	9
43. Finner et påskudd til å trekke seg unna når en oppgave skal utføres	1	2	3	4	5	6	7	8	9
44. Unngår å ta viktige beslutninger	1	2	3	4	5	6	7	8	9
45. Tar ikke ansvar for avgjørelser	1	2	3	4	5	6	7	8	9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Undersøkelse 2

Utfyllende spørsmål

Her ønsker jeg at du kort begrunner hvorfor du har svart som du har gjort.

8. Utøver sitt sjefsansvar på en eksemplarisk måte

Hva legger du i ditt svar, eksemplifiser:

24. Har lett for å samarbeide

På hvilken måte?

29. Forteller hva som skal skje for at målet skal nås

Gir sjefen nok rom for egne løsninger i dine øyne? Eksemplifiser

40. Bruker mye energi på å kontrollere medarbeidere

Med dette menes det hvorvidt du føler at sjefen din "ser" deg hele tiden, at du føler du ikke får nok tillit.

Utdyp ditt svar:

Undersøkelse 1

Navn _____

Utviklende lederskap*- Rollemodell*

Aldri eller nesten aldri

Ofte eller svært ofte

1. JEG diskuterer viktige verdier før en beslutning tas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. JEG viser et etisk og moralsk grunnsyn	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. JEG uttrykker vurderinger som bygger på et humanistisk (alle er verdifulle) grunnsyn	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. JEG handler i overensstemmelse med mine intensjoner	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. JEG representerer enheten utad på en eksemplarisk måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. JEG erkjenner egne feil uten å komme med bortforklaringer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. JEG tar ansvar for virksomheten - også i motgang	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. JEG utøver mitt sjefsansvar på en eksemplarisk måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. JEG tar ansvar for at påbegynte oppgaver fullføres	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>- Inspirasjon og motivasjon</i>									
10. JEG skaper entusiasme for en oppgave	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. JEG delegerer til og med prestisjefylte oppgaver	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12. JEG bidrar til en arbeidsglede som får andre til å anstrenge seg mer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13. JEG får andre til å føle ansvar for enhetens utvikling	1	2	3	4	5	6	7	8	9
14. JEG skaper deltagelse i å sette opp avdelingens mål	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15. JEG oppmuntrer andre til å utvikle evnene sine	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16. JEG inspirerer andre til å være kreativ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17. JEG inspirerer andre til å forsøke nye arbeidsmåter	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>- Personlig omtanke</i>									
18. JEG viser innsikt i og forståelse for andre menneskers behov	1	2	3	4	5	6	7	8	9
19. JEG tar tid til å lytte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20. JEG gir andre konstruktive tilbakemeldinger	1	2	3	4	5	6	7	8	9
21. JEG får andre til å føle seg betydningsfulle	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22. JEG behandler andre slik han/hun selv ønsker å bli behandlet	1	2	3	4	5	6	7	8	9

23. JEG tar hensyn til medarbeiderens synspunkter	1	2	3	4	5	6	7	8	9
24. JEG har lett for å samarbeide	1	2	3	4	5	6	7	8	9
måte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
26. JEG takler relasjonsproblemer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
27. JEG kan håndtere besværlige medarbeidere (soldater)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Konvensjonelt lederskap									
<i>- Krav og belønning</i>									
<i>- Etterstreve overensstemmelse</i>									
28. JEG etterstreber enighet om hva som skal gjøres	1	2	3	4	5	6	7	8	9
29. JEG forteller hva som skal skje for at målet skal nås	1	2	3	4	5	6	7	8	9
30. JEG konferer med medarbeidere om hvordan oppgaver skal løses	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>- Straff og belønning</i>									
31. JEG belønner/berømmer bare medarbeidere som utfører de oppgaver som det er enighet om at de skal utføre	1	2	3	4	5	6	7	8	9
32. JEG opptrer belærende overfor medarbeidere som ikke har oppført de oppgavene som det var enighet om at de skulle utføre	1	2	3	4	5	6	7	8	9
33. JEG benytter et tydelig straff og belønningssystem	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>- Kontroll</i>									
<i>- Iverksette nødvendige tiltak</i>									
34. JEG gjennomfører nødvendige tiltak når det trengs	1	2	3	4	5	6	7	8	9
35. JEG nøler ikke med å gripe inn når noe holder på å gå galt	1	2	3	4	5	6	7	8	9
36. JEG legger vekt på å være oppdatert om situasjonen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>- Overkontrollere</i>									
37. JEG "Loggfører" andres feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9
38. JEG leter etter feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9
39. JEG kommenterer sjelden om noe er bra, med slår straks ned på feil	1	2	3	4	5	6	7	8	9

40. JEG bruker mye energi på å kontrollere medarbeidere	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ikke-lederskap									
41. JEG unngår å ta stilling til viktige spørsmål	1	2	3	4	5	6	7	8	9
42. JEG er likegyldig, og utfører oppgavene mine uten å bry meg	1	2	3	4	5	6	7	8	9
43. JEG finner et påskudd til å trekke seg unna når en oppgave skal utføres	1	2	3	4	5	6	7	8	9
44. JEG unngår å ta viktige beslutninger	1	2	3	4	5	6	7	8	9
45. JEG tar ikke ansvar for avgjørelser	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Undersøkelse 2

Hvor lenge har du vært troppssjef for dine soldater?

Tenker du mye på hvordan du utøver ditt lederskap til daglig?

Er din Kompanisjef opptatt av å utvikle ditt lederskap i dine øyne?

Har du kjennskap til utviklende lederskapsmodellen fra før?

Utfyllende spørsmål

Her ønsker jeg at dere kort begrunner hvorfor du har svart som du har gjort.

8. JEG utøver mitt sjefsansvar på en eksemplarisk måte

Hvordan er ditt fokus på å opptre som rollemodell og eksempelets makt?

24. JEG har lett for å samarbeide

På hvilken måte? Hva legger du i ditt samarbeid med soldatene?

29. JEG forteller hva som skal skje for at målet skal nås

Er det rom for egne løsninger og vurderinger av soldatene? Eksemplifiser

40. JEG bruker mye energi på å kontrollere medarbeidere

Hvor mye tillit gir du til soldatene dine til daglig, og hvordan søker du å oppnå gjensidig tillit.

Utdyp ditt svar: