

Gjensidig tillit i Sambandsbataljonen

- Er grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse tilstede?

Kadett Per Anders Bakkehaug



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt

Linderud
Høsten 2013

Forord

Da jeg selv har fått velge tema for denne oppgaven, har prosessen både vært spennende og lærerik. I begynnelsen av bachelorperioden var temaet mitt en del større enn det som til slutt ble resultatet, og det var først etter noen dager med prøving og feiling at jeg forsto viktigheten av å begrense tema og ambisjonsnivå. Alt i alt har denne prosessen vært veldig krevende, men som sagt også veldig lærerik og spennende.

Jeg håper denne oppgaven er med på å vise viktigheten av gjensidig tillit, både for Sambandsbataljonen og Forsvaret generelt, og at den gir litt motivasjon for andre kadetter til å forske videre på temaet.

Samtidig vil jeg benytte anledningen til å rette en stor takk til veileder Per Krogdahl for en meget god veiledning under hele bachelorperioden. I tillegg vil jeg rette en takk til Sambandsbataljonen, for at de i en hektisk periode tok seg tid til å hjelpe meg med å svare på spørreundersøkelsen.

Kadett Per Anders Bakkehaug

Kull Eriksen 11-14

Oslo, desember 2013

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	5
1.1	Bakgrunn	5
1.1.1	Valg av avdeling	7
1.2	Problemanalyse	8
1.3	Problemstilling	9
1.4	Avgrensning av oppgaven	9
2	Metode	10
2.1	Valg av metode	10
2.2	Metodebeskrivelse	11
2.2.1	Forberedelser	11
2.2.2	Datainnsamling	12
2.2.3	Dataanalyse og rapportering	13
2.3	Metodekritikk	13
3	Teori/dokumentasjon	15
3.1	Tillit	15
3.1.1	Personbasert tillit	16
4	Presentasjon og diskusjon av data	22
4.1	Svarprosent	22
4.1.1	Prosentvis fremvisning av befalets svar	23
4.1.2	Prosentvis fremvisning av de vernepliktiges svar	23
4.2	De fire dimensjonene	24
4.2.1	Velvilje	24
4.2.2	Integritet	26
4.2.3	Forutsigbarhet	29
4.2.4	Faglig dyktighet	31
5	Oppsummering og konklusjon	34
5.1	Forslag til videre forskning	35
6	Referanseliste	36
7	Vedlegg 1: Spørreskjema delt ut til troppsbefal	37
8	Vedlegg 2: Spørreskjema delt ut til de vernepliktige	38

Figurliste

Figur 1: Forutsetninger for oppdragsbasert ledelse	6
Figur 2: Modell over forskningens faser (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 32)	11
Figur 3: Svarprosent.....	22
Figur 4: Prosentvis fremvisning av befalets svar	23
Figur 5: Prosentvis fremvisning av de vernepliktiges svar	23
Figur 6: De vernepliktiges syn velvilje.....	24
Figur 7: De vernepliktiges syn velvilje.....	25
Figur 8: Befalets syn integritet.....	26
Figur 9: De vernepliktiges syn integritet	27
Figur 10: Prosentvis oversikt over de vernepliktiges syn på integritet.....	28
Figur 11: Befalets syn forutsigbarhet.....	29
Figur 12: De vernepliktiges syn forutsigbarhet	30
Figur 13: Befalets syn faglig dyktighet.....	31
Figur 14: De vernepliktiges syn faglig dyktighet	32

1 Innledning

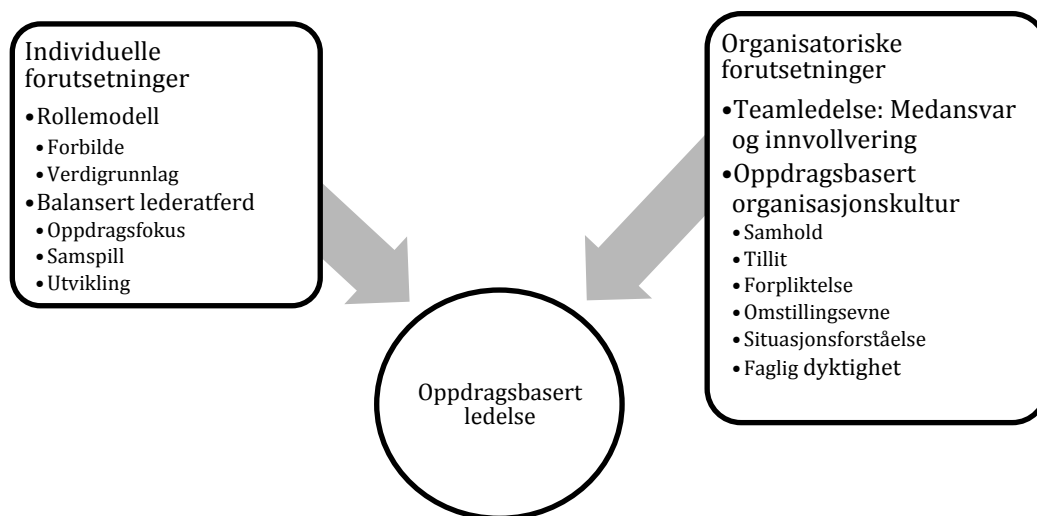
1.1 Bakgrunn

Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse. Dette ble innført i Forsvaret med Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) 2000, som en naturlig konsekvens av at Forsvaret i 1995 valgte å bruke manøverteori og manøverkrigføring som sitt idemessige grunnlag for Forsvarets operasjonskonsept.

Med manøverkrigføring ønsker Forsvaret å vinne initiativet i striden, eller som det står beskrevet i FFOD 2007: ”Den part som har initiativet tvinger motparten til å reagere, slik at motparten eksponeres for bekjempning og settes under psykologisk press” (Forsvarsstaben, 2007, p. 77). Som FFOD 2007 videre beskriver er ”oppdragsbasert ledelse (...) en forutsetning for å kunne mestre friksjon og kaos samtidig som initiativ og tempo opprettholdes” (Forsvarsstaben, 2007, p. 79).

Oppdragsbasert ledelse innebærer at lederne først og fremst må gi sine underordnede en klar hensikt, intensjon og slutttilstand. Innenfor rammene av dette gis de underordnede retten til å fatte egne beslutninger. Med andre ord så desentraliseres ledelsen. En stor fordel med dette er at operasjonen vil gå mye hurtigere, samtidig som de underordnede vil føle et større ansvar for operasjonen og dermed bli mer motivert til å løse oppdraget.

Forsvarssjefens Grunnsyn på Ledelse (2012) beskriver oppdragsbasert ledelse som en kompleks form for ledelse hvor det stiller unike og krevende krav til avdelingen, og særskilte krav til lederen som individ. Grovt sier den at organisasjonen må skape en avdelingskultur og at lederen må klare å skape tillit i tillegg til å opprettholde nødvendig kontroll. Nedenfor er det en modell som har til hensikt å utdype dette nærmere.



Figur 1: Forutsetninger for oppdragsbasert ledelse

Ut fra det Forsvarssjefen Grunnsyn på Ledelse (2012) beskriver, er tillit er et sentralt begrep innenfor oppdragsbasert ledelse. Under punktet tillit står det blant annet: ”Tillit er en forutsetning for effektiv desentralisering, ikke-planlagt samhandling, utnyttelse av kompetanse og målrettet initiativ og handlekraft. Gjensidig tillit mellom teamets medlemmer og særlig mellom over- og underordnet er derfor grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse” (Forsvarsstaben, 2012, p. 8).

Om man slår opp på det engelske ordet for grunnpilar, ”*pillar*” i Oxford English Dictionary, defineres ordet som: ”en person eller en ting som blir ansett å gi pålitelig og essensiell støtte til noe” (oversatt fra engelsk til norsk). Om man setter denne definisjonen i sammenheng med det som står skrevet i Forsvarssjefens Grunnsyn på Ledelse (2012), kan tillit forstås å være den essensielle støtten i oppdragsbasert ledelse. Uten denne essensielle støtten, vil det ikke være mulig å utøve oppdragsbasert ledelse.

På bakgrunn av dette vil denne oppgaven søke å gi svar på om det er gjensidig tillit mellom troppsbefal og vernepliktige i en valgt avdeling, i den hensikt å kunne si noe om muligheten for utøvelse av oppdragsbasert ledelse ved denne avdelingen.

1.1.1 Valg av avdeling

I det følgende vil det komme en kort forklaring på bakgrunnen for hvilken avdeling som har blitt valgt som populasjon for denne oppgaven.

Avdelingen som har blitt valgt som populasjon for oppgaven er Sambandsbataljonen. Bakgrunnen for at Sambandsbataljonen har blitt valgt, er at det er avgjørende for oppdragsløsningen til Sambandsbataljonen at det er gjensidig tillit mellom troppsbefal og vernepliktige. Grunnen til dette ligger i hvordan bataljonen er organisert. Med dette menes hvordan bataljonen, og særlig troppene, er organisert når de løser oppdrag. Videre vil dette forklares nærmere.

Bataljonen er organisert i tre kompanier; kompani A, B, og C. Kompani B og C har begge vernepliktige soldater og har innrykk henholdsvis i august og januar. Kompani A er et helprofesjonelt kompani og er en del av brigadens HRS-system. Da det ikke er vernepliktige i dette kompaniet, og denne oppgaven søker å belyse det gjensidige tillitsforholdet mellom troppsbefal og vernepliktige, er det derfor B- og C-kompaniet som er aktuelle å se på videre. Kompani B og C beskrives slik på www.forsvaret.no:

Kompani B og C har i oppgave å opprette sambandssystemer for hele Brigade Nord. Kompaniene er likt oppbygd, med tropper som har spesialiserte oppgaver. De forskjellige troppene har ansvaret for å etablere kommandoplasser for brigadens ledelse, etablere radiorelé eller antenner. (...)Soldatene i sambandsbataljonen opererer ofte alene langt vekk fra egne styrker. (Forsvaret, 2013).

Dette oppdraget fører til at lagene må etablere sambandsposisjonene med en viss spredning, for å kunne dekke mest mulig av operasjonsområdet med de nødvendige sambandssystemene. Da ingen av lagene i verken Kompani B eller C har vervede eller befalsskoleutdannede lagførere, medfører dette at det er en vernepliktig som har denne jobben. Sett i sammenheng, er dette grunnen til at de vernepliktige opererer alene, langt vekk fra egne styrker.

Dette medfører at det stilles store krav til selvstendighet, faglig dyktighet, og ansvarsfølelse hos den enkelte vernepliktige soldat. Videre medfører dette et krav til gjensidig tillit mellom troppsbefal og de vernepliktige soldatene. Troppsbefalet må ha tillit til at soldatene på egenhånd klarer å utføre de oppdragene de blir gitt. Likeledes

må de vernepliktige soldatene stole på at oppdraget de får av troppsbefalet er korrekt, og at de fatter den beslutningen som på best mulig måte vil hjelpe dem i oppdragsløsningen.

1.2 Problemanalyse

Hensikten med denne oppgaven er å finne ut om det er et gjensidig tillitsforhold mellom troppsbefal og vernepliktige i Sambandsbataljonen. Dette for å kunne gi svar på om det er grunnlag for utøvelse av oppdragsbasert ledelse ved avdelingen, basert på at Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse kaller tillit for grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse (Forsvarsstaben, 2012). Videre vil det være avgjørende for oppgaven at tillitsbegrepet defineres og forklares litt nærmere.

Begrepet tillit kan defineres på flere måter, og innenfor flere forskjellige fagområder. I tillegg er det mange teorier og modeller som sier noe om begrepet. Med tanke på at denne oppgaven søker å belyse begrepet gjensidig tillit innad i en militær avdeling, er det naturlig at denne oppgaven da også definerer og forstår begrepet innenfor rammene av militære tilnærminger. På bakgrunn av dette benytter denne oppgaven seg av følgende definisjon på tillit:

The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other party will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, p. 712).

Denne definisjonen er valgt fordi den belyser begrepet tillit godt innenfor de militære rammene som oppgaven arbeider innenfor. Årsaken er at definisjonen sier noe om at den ene parten må være villig til å være sårbar for handlingene den andre parten utfører, uavhengig av om man har muligheten til å observere eller kontrollere denne handlingen. Sett i lys av hvordan Sambandsbataljonen løser oppdrag, er dette meget relevant. Med denne definisjonen lagt til grunn er det videre nødvendig å forklare hvilken forståelse av begrepet tillit denne oppgaven har.

Opgavens forståelse av begrepet tillit er basert på en forskningsrapport som ble utarbeidet for det Canadiske Forsvaret. Denne rapporten er bygget på 300 titler og abstrakter relevante innenfor temaet, hvor 50 av de mest relevante har blitt nøye analysert (Adams, Bryant, & Webb, 2001). Ut fra dette arbeidet har de definert fire sentrale og målbare dimensjoner innenfor begrepet tillit; **velvilje**, **integritet**,

forutsigbarhet, og **faglig dyktighet** (Adams, Waldherr, & Sartori, 2008). Da rapporten er skrevet med tanke på å tolke begrepet tillit innenfor militære rammer (Adams, Bryant, & Webb, 2001), anses rapporten som relevant for denne oppgaven. De fire dimensjonene vil derfor bli benyttet videre for å nå oppgavens hensikt; finne ut om det er gjensidig tillit mellom troppsbefal og vernepliktige soldater i Sambandsbataljonen.

1.3 Problemstilling

Som beskrevet ovenfor er denne oppgavens hensikt å finne ut om det er gjensidig tillit mellom troppsbefal og vernepliktige i Sambandsbataljonen. Begrepet tillit vil i denne sammenhengen forstås ved hjelp av de fire dimensjonene *velvilje*, *integritet*, *forutsigbarhet*, og *faglig dyktighet*. På bakgrunn av dette er problemstillingen for denne oppgaven:

- *Er grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse; gjensidig tillit, tilstede i Sambandsbataljonen?*

1.4 Avgrensning av oppgaven

For å komme med et svar på problemstillingen baserer denne oppgaven seg på at tillit er grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse, den tar ikke hensyn til at alle punktene i Figur 1 også har en medvirkende faktor til dette.

Begrepet tillit vil belyses innenfor rammene av dimensjonene **velvilje**, **integritet**, **forutsigbarhet**, og **faglig dyktighet**.

2 Metode

I dette kapittelet gjøres det rede for hvilken metode som er valgt for å besvare problemstillingen, og hvorfor. Innledningsvis gjøres det rede for valg av metode, deretter forklares det hvordan metoden er blitt gjennomført. Avslutningsvis gjøres det rede for metodekritikken.

2.1 Valg av metode

Siden denne oppgaven tar for seg mennesker og den sosiale virkeligheten er den gjennomført på den samfunnsvitenskapelige metoden (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 29). For å kunne besvare problemstillingen har oppgaven benyttet seg av kvantitativ tilnærming, hvor en spørreundersøkelse har blitt brukt til datainnsamling. Denne tilnærmingen er hensiktsmessig da problemstillingen oppgaven bygger på søker å telle opp og kartlegge fenomenet tillit i Sambandsbataljonen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 31).

Spørreundersøkelse har blitt benyttet i denne oppgaven fordi man da har muligheten til å samle inn data fra mange individer på en forholdsvis kort tid (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 259). Ved å innhente data fra så mange individer som mulig kan man på en god måte svare på hva gjennomsnittet av populasjonen mener om temaet gjensidig tillit (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 244).

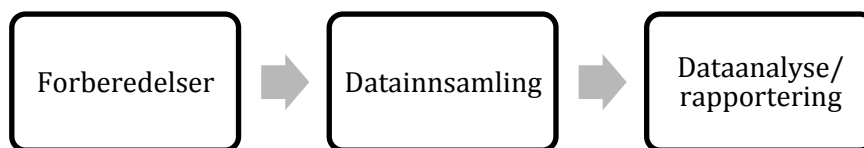
Selv om denne oppgaven har benyttet seg av en kvantitativ tilnærming, hadde det også vært mulig å benytte en kvalitativ tilnærming. Dette ville dog medført at resultatene hadde blitt annerledes. Om for eksempel intervjuer hadde blitt valgt til datainnsamling, ville resultatene vært mer innholdsrike og utfyllende. Men samtidig enda mer subjektive og i langt mindre grad generaliserbare (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 100).

Forskningsdesignet som er blitt benyttet i denne oppgaven er tversnittundersøkelse. Dette fordi hensikten til oppgaven er å undersøke hvordan den gjensidige tilliten mellom troppsbefal og soldater er på det nåværende tidspunkt (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 74). Om oppgavens hensikt hadde vært å forklare hvordan den gjensidige tilliten utvikler seg gjennom et helt år, ville et longitudinelt

undersøkellesdesign vært mer hensiktsmessig (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 75).

2.2 Metodebeskrivelse

Denne oppgaven har jeg gjennomført i tre faser, som kan illustreres på følgende måte:



Figur 2: Modell over forskningens faser (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 32)

Hvordan arbeidet har foregått i disse tre fasene vil jeg nå beskrive nærmere. Beskrivelsen av de ulike fasene kommer i samme rekkefølge som modellen illustrerer.

2.2.1 Forberedelser

Innledningsvis var det viktig å definere oppgavens tema, noe som ble gjort ved hjelp av en dokumentstudie. I dokumentstudien var blant annet biblioteket på Krigsskolen mye i bruk, men i all hovedsak ble Krigsskolens databaser på internett benyttet.

Resultatet ble at gjensidig tillit ble valgt som tema. Når relevant teori var plukket ut og forståelsen for temaet utvidet, ble det laget en problemstillingen som spisset seg enda mer inn på temaet.

Videre var det nødvendig å utforme et spørreskjema som skulle bli brukt i datainnsamlingen. Denne prosessen vil nå beskrives nærmere.

2.2.1.1 *Utforming av spørreskjema*

Spørreskjemaet som har blitt brukt i denne oppgaven er opprinnelig laget på bakgrunn av en rapport skrevet av Adams, Bryant og Webb (2001), og er laget for å måle tillit i det Canadiske Forsvaret. Dette skjemaet er utsatt for omfattende utprøving ved at det er blitt utsatt for validitets- og reliabilitetstester (Adams, Waldherr, & Sartori, 2008), og det er således lurt av meg å benytte dette skjemaet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 261). Da skjemaet originalt ble skrevet på engelsk var det nødvendig å oversette det til norsk. Oversettelsen ble kontrollert av en engelsklærer på Krigsskolen, for å sikre at minst mulig gikk tapt i oversettelsen.

Spørreskjemaet er laget for å måle de samme fire dimensjonene som oppgaven bruker i sin forståelse av begrepet tillit; **velvilje**, **integritet**, **forutsigbarhet**, og **faglig dyktighet**. For å måle dimensjonene er skjemaet delt inn i fire deler, hvor det i hver del stilles fem lukkede spørsmål om en av dimensjonene. Opprinnelig var spørreskjemaet laget med en ordinalskala (Jacobsen, 2005, pp. 241-242) fra 1 til 7, hvor 4 er ”nøytral”, 1 ”helt uenig”, og 7 ”helt enig”. Da det er en smakssak hvorvidt man utarbeider et skjema med 5,6 eller 7 verdier i en skala (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 271) ble det valgt å bruke en ordinalskala med verdier fra 1-5. I denne skalaen er verdiene: 1 ”helt uenig”, 2 ”nokså uenig”, 3 ”verken eller”, 4 ”nokså enig”, og 5 ”helt enig”. Det ble i tillegg til spørsmålene lagt til tre variabler som spurte om alder, kjønn, og antall år i Forsvaret, samt en kort forklaring om undersøkelsen. I denne forklaringen ble det også presisert at undersøkelsen var anonym.

Skjemaet er i utgangspunktet utformet for å undersøke soldatenes tillit til troppsbealet, ikke omvendt. Med tanke på at problemstillingen omhandler gjensidig tillit, ble spørsmålene snudd slik at bealet også kunne svare på deres tillit til de vernepliktige. For eksempel var spørsmål én i kategorien velvilje til soldatene slik: ”Jeg er sikker på at troppsbealet mitt er motivert”. Mens spørsmål én i kategorien velvilje for bealet ble slik: ”Jeg er sikker på at soldatene mine er motivert”. Dette vil si at troppsbealet og de vernepliktige fikk hvert sitt spørreskjema de skulle fylle ut.

2.2.2 Datainnsamling

Datamaterialet som var nødvendig for å kunne svare på problemstillingen, ble hentet inn ved hjelp av å gjennomføre en spørreundersøkelse. På grunn av at hensikten med undersøkelsen er å undersøke den gjensidige tilliten mellom befal og vernepliktige i Sambandsbataljonen, ble det tatt en vurdering på at det var tilstrekkelig å bruke befal og vernepliktige på troppsnivå i eldstekontingent. Det vil si at utvalget for denne undersøkelsen er KP C i Sambandsbataljonen. Denne utvelgelsen kan kalles for et stratifisert utvalg av populasjonen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 242). Grunnen til at eldstekontingent ble valgt, er at de har større kunnskaper om de faglige kravene som stilles til både seg selv og troppsbealet, da de både har mer erfaring og utdanning enn yngstekontingent.

Da hele bataljonen gjorde seg klar for øvelse i den perioden undersøkelsen skulle forgå, var det ikke noen tilgjengelig tid for meg til å samle troppene for å dele ut spørreskjemaet. Istedenfor ble skjemaene delt ut til troppssjefene, som videre delte de ut til troppene sine. En av troppene gjennomførte undersøkelsen samlet i et klasserom hvor det var en felles innlevering på slutten, mens de to andre delte ut spørreundersøkelsen på oppstilling og samlet de inn igjen før middag.

2.2.3 Dataanalyse og rapportering

Dataverktøyet Microsoft Excel 2011 har blitt brukt for strukturering, behandling og analysehjelp i oppgaven. Dataene som har blitt innhentet og analysert blir presentert nærmere i kapittel 4, og vil da bli diskutert opp mot relevant teoretisk dokumentasjon som ble funnet i dokumentstudien.

2.3 Metodekritikk

Med tanke på at jeg ikke fikk mulighet til å dele ut spørreskjemaet til én og én tropp samlet i et klasserom, kan dette ha medført at ikke alle respondentene tok undersøkelsen på alvor. De kan ha følt det som stressende at de ikke fikk avsatt tilstrekkelig med tid til å lese nøye gjennom skjemaet, og at de derfor ikke fikk gjort gode vurderinger på hvert spørsmål. Når jeg ikke fikk delt ut skjemaene personlig fikk jeg heller ikke mulighet til å gi en liten introduksjon til skjemaet og hensikten med undersøkelsen. Den eneste informasjonen de fikk var det som står i starten av skjemaet. Ved at respondentene får informasjon i forkant av undersøkelsen får de en følelse av at de er med på noe betydningsfullt, og at de derfor blir mer motivert til å svare som godt de kan (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, p. 275).

Selv om oversettelsen av spørreskjemaet har blitt kontrollert av en engelsklærer, kan det være noen betydninger som kan ha gått tapt i oversettelsen. I etterkant har jeg observert at dette til dels har skjedd med spørsmål 1 under dimensjonen velvilje. Den engelske versjonen av spørsmålet ser slik ut: *"I have confidence in the motivations of my leader"*. Mens i spørreskjemaet som de vernepliktige har svart på ser spørsmålet slik ut: *"Jeg er sikker på at troppsbefalet mitt er motivert"*.

Jeg ser i ettertid at dette spørsmålet burde vært oversatt annerledes. Motivasjon i forbindelse med velvilje, vil være hvilken motivasjon man har for å utføre en spesiell handling. Har man en god velvilje, motiveres man av selve handlingen, ikke det man

eventuelt måtte tjene på den. Om man kjenner til begrepet velvilje er kanskje dette selvsagt. Men om man derimot ikke har kjennskap til begrepet kan det være vanskelig å se denne koblingen, og man svarer derfor på noe annet enn det spørsmålet spør om.

3 Teori/dokumentasjon

Dette kapittelet vil starte med en kort introduksjon til temaet tillit, og vil da også gå dypere inn i hvilken forståelse denne oppgaven har av temaet. Deretter blir det presentert to modeller som beskriver dette nærmere. Til slutt vil relevansen for denne teorien bli oppsummert.

All teori som blir presentert i dette kapittelet blir presentert på bakgrunn av at det er funnet relevant opp mot de fire viktige dimensjonene av tillit som spørreskjemaet er basert på, og skal måle; **velvilje, integritet, forutsigbarhet, og faglig dyktighet**.

3.1 Tillit

Blant militærteoretikere har det lenge vært bred enighet om at tillit er en viktig faktor i militær sammenheng (Adams, Bryant, & Webb, 2001), og tillit har ofte blitt satt i sammenheng med samhold, moral og avdelingsfølelse (Cox, 1996; Ivy, 1995). Som vi kan lese i Forsvarssjefens Grunnsyn på Ledelse (2012), er tillit også en viktig faktor for det Norske Forsvaret. Det som trekkes frem er blant annet at tillit er en forutsetning for effektiv desentralisering, ikke-planlagt samhandling, utnyttelse av kompetanse og målrettet initiativ og handlekraft (Forsvarsstaben, 2012).

Forsvarssjefens Grunnsyn på Ledelse (2012) definerer også at tillit er grunnpilaren til Forsvarets ledelsesfilosofi; oppdragsbasert ledelse.

I litteratur som omhandler temaet tillit, er tillit ofte delt inn i to kategorier; personbasert tillit og kategoribasert tillit (Adams, Bryant, & Webb, 2001). Personbasert tillit er tillit man opparbeider over tid og etter hvor mye samarbeid og hvilke erfaringer man har med den andre personen. Hvor mye tillit man har til personen avhenger av hvorvidt man har gode eller dårlige erfaringer tilknyttet personen. Erfaringene man gjøre seg handler i hovedsak om de fire dimensjonene **velvilje, integritet, forutsigbarhet, og faglig dyktighet**, og disse dimensjonene spiller således en avgjørende rolle i å måle et personbasert tillitsforhold (Adams, Waldherr, & Sartori, 2008).

Kategoribasert tillit derimot, handler om tillit man har til en person man ikke har et personlig forhold til, og som man ikke har noen erfaringer med fra før (Adams, Bryant, & Webb, 2001). Hvor mye tillit man har til den andre personen baserer seg i

stor grad på forskjellige kategorier man kan koble personen til. Herunder for eksempel grad, yrkestittel, rykte, rolle eller et medlemskap til en spesiell gruppe (Adams, Bryant, & Webb, 2001). Spørreundersøkelsen som er blitt brukt i denne oppgaven baserer seg på å måle personbasert tillit (Adams, Waldherr, & Sartori, 2008), og det er derfor personbasert tillit oppgaven videre vil fokusere på.

Årsaken til at kategoribasert tillit ikke har blitt tatt med i spørreundersøkelsen er at det etter omfattende testing og forskning, ble kommet frem til at kategoribasert tillit ikke er relevant å måle innad i en avdeling hvor personene kjenner hverandre (Adams, Bruyn, & Chung-Yan, 2004). Det presiseres likevel at jo mindre kjennskap gruppen har til hverandre og jo mindre de har erfart sammen, jo mer gjeldende gjør kategoribasert tillit seg. Basert på at denne oppgaven skal måle den gjensidige tilliten mellom troppsbefal og vernepliktige soldater, et forhold som har vart i under et år, kan man si at denne tilliten til en viss grad vil baseres på kategoribasert tillit. Som tidligere nevnt vil ikke denne oppgaven gå nærmere inn på kategoribasert tillit enn dette.

3.1.1 Personbasert tillit

Med bakgrunn i forklaringen tilknyttet personbasert tillit ovenfor, vil det nå først presenteres to ulike modeller for hvordan et personbasert tillitsforhold kan utvikle seg, før det mot slutten oppsummeres og forklares hvorfor dette er relevant opp mot oppgaven.

3.1.1.1 Modell for personbasert tillit av Rempel, Holmes og Zanna (1985)

I modellen Rempel, Holmes og Zanna (1985) har utarbeidet, argumenterer de sterk for at personbasert tillit i hovedsak er bygget på den informasjonen man har om en person. De sier videre at utviklingen av et tillitsforhold utvikler seg over tre faser, og at hvilken fase man er på avhenger av hvor mye informasjon man har om personen. Fasene i et tillitsforholdet i modellen til Rempel, Holmes og Zanna (1985) vil nå bli presentert:

Fase 1

Rempel, Holmes og Zanna (1985) argumenterer for at første fasen i et tillitsforhold dreier seg om å observere den andre personen i ulike situasjoner for å finne ut hvilke valg personen tar i ulike situasjoner. Om man observerer at personen handler positivt,

og konsekvent utfører disse positive handlingene, vil man opparbeide seg tillit til den andre personen (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985). At man opplever at den andre personen er forutsigbar og faglig dyktig, er med andre ord viktig i denne fasen.

Fase 2

I fase nummer to i tillitsutviklingen baserer man ikke lenger bare tilliten til en person basert på handlingene til denne personen, men man tolker også disse handlingene (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985). I denne fasen vil man ikke lenger bare vite hva en person gjør i ulike sammenhenger, man vil også vite hvorfor. Man vil finne ut hvorvidt en person handler ut fra sin interesse om å tilfredsstille seg selv og sine behov, eller om han gjør det på grunn av velvillighet og fordi personen virkelig bryr seg (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985). Videre sier de også at det er viktig i denne fasen at den andre personen fremstår med integritet; at han handler som han sier (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985).

Fase 3

For å ha et komplett tillitsforhold mener Rempel, Holmes og Zanna (1985) at det som står beskrevet i fase 1 og 2 ikke er nok. I fase 3 trekker de frem at man må ha tro på den andre personen (Adams, Bryant, & Webb, 2001). Med tro mener de at man må kunne tro på at den andre personen handler positivt selv i ukjente situasjoner og at man aldri er i tvil om hvordan den andre vil handle. Om man klarer å legge til side all usikkerhet vedrørende den andre personen, og likevel ha troen på at personen vil handle godt i alle situasjoner, har man nådd så langt man kan i et tillitsforhold (Rempel, Holmes, & Zanna, 1985).

Ifølge denne modellen vil utviklingen av tillitsforholdet ta tid, man er avhengig av mye samarbeid og erfaringer med personen før man har etablert et godt tillitsforhold. Om man kjenner personen godt og vet hvordan personen kommer til å handle i ulike situasjoner, og samtidig vet at personen vil handle på bakgrunn av velvillighet og integritet og er faglig dyktig, har man et godt tillitsforhold til denne personen (Adams, Bryant, & Webb, 2001).

3.1.1.2 Modell for personbasert tillit av Lewicki og Bunker (1996)

Modellen til Rempel, Holmes og Zanna (1985) er en god modell til å vise utviklingen av tillit mellom to individer som står hverandre nær og har en felles historie (Adams, Bryant, & Webb, 2001). Lewicki og Bunker (1996) har videreutviklet denne modellen til å rette seg mer mot arbeidsforhold. De argumenterer for at selv om man i jobbsammenheng gjerne ikke får den samme intime og emosjonelle kontakten med kollegaer som du gjør med nære venner, vil mange av de samme prosessene finne sted med tanke på utvikling av tillit. Innenfor utviklingen av tillit i et arbeidsforhold ser modellen til Lewicki og Bunker (1996) på dette som en progressiv utvikling som går gjennom tre faser:

Fase 1

Lewicki og Bunker (1996) mener at fase 1 av utviklingen av et arbeidsforhold handler om at man vurderer hvilke fordeler man selv vil oppnå ved å inngå i et tillitsforhold til en person, eller eventuelt hva man vil tape på ikke å gjøre det. Man tenker på sitt eget rykte og baserer beslutningen om å inngå et tillitsforhold med personen på hva man forventer å få ut av forholdet. Man vurderer også hvor mye man eventuelt vil tape om man krenker forholdet (Lewicki & Bunker, 1996). I forretningsverdenen vil man for eksempel unngå å ha rykte på seg for å være en person man ikke kan stole på. Man vil heller opprettholde et sunt tillitsforhold med sine kollegaer og samarbeidspartnere, og ser dermed på dette som en god investering (Adams, Bryant, & Webb, 2001). Et eksempel fra Forsvaret kan for eksempel være den tillit man til stadighet må ha til personer man ikke kjenner, men som besitter en spesiell kunnskap eller ferdighet som er avgjørende for oppdragsløsningen. Dette være seg en ildleder, en jagerflypilot eller en sambandsmann. I slike tilfeller vil nok de fleste vurdere at det vil tjene både en selv og operasjonen at man har tillit til den eller de personene det gjelder. Relevant kompetanse kan derfor sies å være et viktig kriterium i denne sammenheng.

Fase 2

Denne formen for tillit oppstår først og fremst fordi det er en gjensidig avhengighet hos begge parter at et sunt tillitsforhold opprettholdes. Man vil i likhet med Rempel, Holmes og Zanna (1985) sine to første faser, trenge å etablere forutsigbarhet og å vite om den andre handler på bakgrunn av velvillighet.

Lewicki og Bunker (1996) utdyper videre om prosessen og hvordan man oppnår forutsigbarhet og velvillighet i et forhold. De mener at man benytter seg både av kommunikasjon og dømming (oversatt fra "courtship"). Kommunikasjon er en kritisk del av det å etablere et tillitsforhold fordi man gjennom kommunikasjon kan utveksle personlige preferanser, opplevelser og problemløsningstilnærminger (Lewicki & Bunker, 1996). Dømming refererer til oppførsel som fremmer utviklingen av tillit. Dette kan for eksempel være spesifikke spørsmål man stiller for å finne ut mer om personen eller observasjoner man gjør av personen i ulike situasjoner (Lewicki & Bunker, 1996). Utviklingen av tillit i denne fasen kan kort beskrives med at man prøver å finne ut mest mulig om en person, for å på en best mulig måte kunne forutse hva personen vil gjøre og om personen handler ut fra velvillighet.

Fase 3

Den siste fasen baserer seg på i hvilken grad man kan identifisere seg med den andre personens personlige egenskaper (Lewicki & Bunker, 1996). De argumenterer for at man i takt med tillitsforholdets utvikling vil identifisere seg mer og mer med den andre personens personlige egenskaper. Om man til slutt føler at man kan identifisere seg med den andre personen og føler at man tenker likt, fatter de samme beslutningene, og har de samme verdiene, vil også den graden av usikkerhet man føler i et tillitsforhold synke (Lewicki & Bunker, 1996). Videre nevner de også at det vil gjøre det lettere å identifisere seg med den andre om man deler et felles symbol, som for eksempel bedriftslogo, eller et militært uniformsmærke.

Modellen for utviklingen av tillit i et arbeidsforhold antyder at forskjellige typer arbeidsforhold krever en forskjellig grad av tillit. De fleste arbeidsforhold er ikke så tette og dermed trenger man ikke gå lenger enn fase 1. Andre arbeidsforhold krever derimot at man har svært god tillit til hverandre og kanskje til og med krever at man må kunne identifisere seg med hverandre. Jo mer komplekst et tillitsforhold trenger å være, jo lenger tid tar det å etablere det (Adams, Bryant, & Webb, 2001).

3.1.1.3 Den personbaserte tillitens relevans

I begge modellene er det stor enighet om at et godt personlighetsbasert tillitsforhold er noe man bygger over tid. Det kan se ut til at alle personlighetsbaserte tillitsforhold starter med en enkel form for tillit. Tilliten utvikler seg progressivt gjennom flere

steg, hvor man til slutt vil nå et stabilt og godt tillitsforhold som bygger på at man er sikker på at man kan stole på den andre personen.

Personlighetsbasert tillit er en form for tillit som er veldig relevant i en militær sammenheng. I en vernepliktig tropp opplever man svært mye sammen på relativt kort tid, og knytter derfor i mange sammenhenger svært tette bånd til både troppsbefal og medsoldater. Samtidig er mye av treningen og utdanningen lagt opp til at man skal bli godt kjent med hverandre, og personbasert tillit spiller således en veldig viktig rolle i denne sammenhengen (Adams, Bryant, & Webb, 2001).

En gjennomgående faktor i begge modellene, er at tillitsforholdet mellom to personer baseres på personlige kvaliteter hos begge parter, og at det er vurderingen man gjør av disse faktorene som avgjør hvorvidt man har tillit til personen. Faktorene som går igjen i modellene er **velvilje**, **integritet**, **forutsigbarhet**, og **faglig dyktighet**. Det er verdt å presisere at disse faktorene går igjen i alle fasene, men at det kun har blitt nevnt den eller de faktorene som størst grad skiller seg ut i hver fase. De fire faktorene vil nå bli forklart litt nærmere.

3.1.1.3.1 Velvilje

Velvilje virker å være en viktig faktor i alle tillitsforhold. Det at man viser at man oppriktig bryr som om andre og at man ikke handler på bakgrunn av egen fortjeneste, er avgjørende (Adams, Bryant, & Webb, 2001). Man må kunne stole på at en person er villig til å hjelpe andre, og at det er selve handlingen med å hjelpe som er motivasjonen. Om ikke dette er tilfellet kan man aldri vite om personen kommer til å velge sine egne behov fremfor andres, og man kan således ikke stole på personen (Adams, Bryant, & Webb, 2001).

3.1.1.3.2 Integritet

At man gjør det man sier, og at man således ikke tilpasser handlingene sine etter hvordan det best tjener en selv, er kjernen av det å vise integritet (Adams, Bryant, & Webb, 2001). Videre er det viktig for hvordan andre vurderer ens integritet at man handler rettferdig, og man ikke lover ting man ikke kan holde (Adams, Bryant, & Webb, 2001).

3.1.1.3.3 Forutsigbarhet

I begge modellene er det tydelig at forutsigbarheten til den andre parten er noe man tidlig baserer tillitsvurderingen sin på. For at man skal ha tillit til en person må man være sikker på at personen handler likt i like situasjoner. Om personen ikke gjør dette, kan man aldri vite hvordan personen kommer til å handle, og man kan således ikke ha tillit til denne personen (Adams, Bryant, & Webb, 2001).

3.1.1.3.4 Faglig dyktighet

At den andre personen oppleves som faglig dyktig virker å være den første faktoren man legger merke til ved en person, og denne faktoren er derfor veldig viktig i en tillitsvurdering (Adams, Bryant, & Webb, 2001). Om den andre personen ikke er faglig dyktig kan man ikke stole på at vurderinger og handlinger denne personen gjør er riktige. I en militær situasjon vil dette kunne påvirke hvilken sjanse man selv har til å overleve, og spiller således en avgjørende rolle i tillitsvurderingen av person (Adams, Bryant, & Webb, 2001).

4 Presentasjon og diskusjon av data

Den følgende presentasjon og diskusjon av data vil bli fremstilt både som statistikk og i språklig form. Teksten vil i stor grad inneholde analyse av data fra spørreskjemaer, relevant teori, og diskusjon av dette. Fremstillingen baserer seg i hovedsak på funn gjort i svarene fra spørreskjemaene. Spørreskjemaet som har blitt brukt har kategorisert temaet tillit innenfor de fire kategoriene **velvilje**, **integritet**, **forutsigbarhet**, og **faglig dyktighet**. Derfor blir dataene presentert innenfor disse dimensjonene og i den rekkefølgen. Svarene til troppsbealet og de vernepliktige vil bli presentert og forklart hver for seg, for deretter å bli diskutert opp mot hverandre.

Dette kapittelet vil starte med en presentasjon og forklaring av svarprosent, for deretter å presentere og forklare de fire dimensjonene av tillit med tilhørende diskusjon under hver dimensjon.

4.1 Svarprosent

Antall svar				
Tropp 1				
Soldater	43	av	45	96 %
Befal	7	av	7	100 %
Tropp 2				
Soldater	55	av	56	98 %
Befal	8	av	8	100 %
Tropp 3				
Soldater	50	av	59	85 %
Befal	8	av	11	73 %
Totalt				
Soldater	148	av	160	93 %
Befal	23	av	26	88 %

Figur 3: Svarprosent

Totalt svarte 148 av 160 vernepliktige og 23 av 26 troppsbefal. Dette gir en svarprosent på henholdsvis 93% og 88%. Sammenlagt gir dette en svarprosent på 92%, noe som er en meget god svarprosent (Jacobsen, 2005, p. 300). Det kan sees på som en ulempe at kun 23 befal har svart på undersøkelsen, da det kan være vanskelig å generalisere så få svar. På en annen side er dette utvalget omtrentlig halvparten av hele Kompani B og C tilsammen, noe som gjør at tallene blir representative for troppsbefal i Sambandsbataljonen. En prosentvis oversikt av både troppsbefalets svar og de vernepliktiges svar vil nå bli presentert.

4.1.1 Prosentvis fremvisning av befalets svar

Prosentvis fremvisning av befalets svar					
Alder	18-22	22-26	26-30	30-34	34-
	52 %	35 %	9 %	4 %	0 %
Kjønn	Kvinne		Mann		
	13 %		87 %		
Antall år i forsvaret	0-2	2-4	4-8	8-10	10-
	30 %	39 %	17 %	9 %	4 %

Figur 4: Prosentvis fremvisning av befalets svar

Som man kan se er kjønnsfordelingen ganske ujevn med 87% menn og 13% kvinner. 13% kvinner utgjør i dette tilfellet kun tre kvinner og det vil således ikke være mulig å generalisere kvinnenenes svar. Derfor er det blitt tatt et valg på at det bare er troppsbefalets svar uavhengig av kjønn som skal benyttes videre. Videre vises det at flesteparten av troppsbefalet er mellom 18 og 22 år og har mellom 2-4 års erfaring.

4.1.2 Prosentvis fremvisning av de vernepliktiges svar

Prosentvis fremvisning av de vernepliktiges svar					
Alder	18-22	22-26	26-30	30-34	34-
	86 %	14 %	0 %	0 %	0 %
Kjønn	Kvinne		Mann		
	11 %		89 %		
Antall år i forsvaret	0-2	2-4	4-8	8-10	10-
	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Figur 5: Prosentvis fremvisning av de vernepliktiges svar

Som man kan se er kjønnsfordelingen ganske ujevn med 89% menn og 11% kvinner. 11% kvinner utgjør i dette tilfellet kun sytten kvinner og det vil således ikke være mulig å generalisere kvinnenenes svar. Derfor er det blitt tatt et valg på at det bare er de vernepliktiges svar uavhengig av kjønn som skal benyttes videre. Videre vises det at alle de vernepliktige er mellom 18 og 26 år, og at 86% av disse er mellom 18 og 22 år. Ingen av de vernepliktige har selvsagt mer enn ett års erfaring da de er inne til førstegangstjeneste.

4.2 De fire dimensjonene

Under hver dimensjon blir først troppsbefalets syn på de vernepliktige presentert og forklart, og deretter de vernepliktiges syn på troppsbefalet. Til slutt i hver dimensjon kommer det en kort diskusjon omkring det som har blitt presentert.

4.2.1 Velvilje

Dimensjonen velvilje søker å finne ut i hvilken grad respondenten føler at den andre parten virker å genuint bry seg om andre (Adams, Waldherr, & Sartori, 2008).

4.2.1.1 Befalets syn på de vernepliktiges velvilje

Presentasjon av statistisk data:

Befalets syn på de vernepliktiges velvilje					
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min verdi	Max verdi	Antall
Jeg er sikker på at soldatene mine er motivert.	3,35	0,83	2	4	23
Soldatene mine støtter meg.	3,78	0,80	2	5	23
Soldatene mine mener det beste med det de gjør.	3,52	0,73	2	4	23
Soldatene mine er genuint opptatt av at jeg har det bra.	3,17	0,89	1	5	23
Soldatene mine vil mest sannsynlig beskytte meg.	3,35	0,83	2	5	23
Gjennomsnitt totalt	3,43	0,82	1,80	4,60	23

Figur 6: De vernepliktiges syn velvilje

Ut fra tallene som er presentert ovenfor kan man se at gjennomsnittsvurderingen til troppsbefalet av de vernepliktiges velvilje er 3,43. Dette vil si at troppsbefalet ligger mellom å være verken eller og nokså enig i at soldatene har en god velvilje. Med et gjennomsnittlig standardavvik på 0,82, kan det tyde på at det er relativt stor enighet om dette. Videre ser man at det på 4 av 5 spørsmål ikke er noen som er helt uenige i påstandene, og at det på 2 av 5 spørsmål ikke er noen som er helt enige i påstandene. Dette gir igjen en gjennomsnittlig minimumsverdi og en gjennomsnittlig maksimumsverdi på henholdsvis 1,80 og 4,60. Dette understøtter igjen det samme som standardavviket, og kan tyde på at flesteparten av svarene har samlet seg rundt midtpunktet. Til slutt er det verdt å nevne at samtlige 23 respondenter svarte på alle spørsmålene.

4.2.1.2 De vernepliktiges syn på troppsbefalets velvilje

Presentasjon av statistisk data:

De vernepliktiges syn på befalets velvilje					
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min verdi	Max verdi	Antall
Jeg er sikker på at troppsbefalet mitt er motivert.	4,27	0,73	1	5	148
Troppsbefalet mitt støtter meg.	3,87	0,80	2	5	148
Troppsbefalet mitt mener det beste med det de gjør.	3,83	0,90	2	5	148
Troppsbefalet mitt er genuint opptatt av at jeg har det bra.	3,64	1,04	1	5	148
Troppsbefalet mitt vil mest sannsynlig beskytte meg.	4,06	0,86	1	5	148
Gjennomsnitt totalt	3,94	0,87	1,40	5,00	148

Figur 7: De vernepliktiges syn velvilje

Ut fra tallene som er presentert ovenfor kan man se at gjennomsnittvurderingen til de vernepliktige av troppsbefalets velvilje er 3,94. Dette vil si at de vernepliktige er nokså enig i at troppsbefalet har en god velvilje. Med et gjennomsnittlig standardavvik på 0,87, kan det tyde på at det er relativt stor enighet om dette. Videre ser man at det på 2 av 5 spørsmål ikke er noen som er helt uenige i påstandene, og at det på 5 av 5 spørsmål er noen som er helt enige i påstandene. Dette gir igjen en gjennomsnittlig minimumsverdi og en gjennomsnittlig maksimumsverdi på henholdsvis 1,40 og 5,00. Til slutt er det verdt å nevne at samtlige 148 respondenter svarte på alle spørsmålene.

4.2.1.3 Diskusjon velvilje

Jevnt over er både troppsbefalet og de vernepliktige soldatene enige på dette punktet, og verdiene har et gjennomsnitt som peker på at de er mellom verdiene ”*verken eller*” og ”*nokså enig*” på de fleste påstandene. Samtidig er det et relativt lavt standardavvik hos både troppsbefalet og de vernepliktige, noe som tyder på at det er relativt stor enighet om gjennomsnittvurderingen. Dette kan igjen peke på at det gjensidige synet på dimensjonen velvilje er nokså godt mellom troppsbefalet og de vernepliktige.

På en annen side er gjennomsnittvurderingene lavere en 5,00, noe som tyder på at de ikke stoler helt hverandres velvilje. Det kan være flere grunner til dette. For eksempel kan dette tyde på at de ikke kjenner hverandre så godt enda da de kun har kjent hverandre i under ett år, og at mange derfor har svart ”*verken eller*” fordi de rett og slett ikke har fått erfare om påstandene stemmer. Dette virker sannsynlig da personbasert tillit er noe det tar tid å bygge (Adams, Bryant, & Webb, 2001).

Alternativt kan svarene tyde på at de har opplevd alle påstandene, men allikevel ikke er helt enige, fordi opplevelsen var mindre god.

4.2.2 Integritet

Med dimensjonen integritet ønsker man å måle om det er samsvar mellom det den andre parten sier og gjør, og at han opptrer med rettskaffenhet (Adams, Waldherr, & Sartori, 2008).

4.2.2.1 Befalets syn på de vernepliktiges integritet

Presentasjon av statistisk data:

Befalets syn på de vernepliktiges integritet					
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min verdi	Max verdi	Antall
Jeg tror at soldatene mine er rettferdige.	3,78	0,67	2	5	23
Jeg er sikker på at soldatene mine er ærlige.	3,48	0,79	2	4	23
Jeg kan stole på at soldatene mine er rettferdige.	3,57	0,84	2	5	23
Soldatene mine gjør det de sier de skal gjøre.	3,61	0,84	2	5	23
Jeg er sikker på at soldatene mine holder sitt ord.	3,65	0,71	2	5	23
Gjennomsnitt totalt	3,62	0,77	2,00	4,80	23

Figur 8: Befalets syn integritet

Ut fra tallene som er presentert ovenfor kan man se at gjennomsnittvurderingen til troppsbealet av de vernepliktiges integritet er 3,62. Dette vil si at troppsbealet ligger mellom å være verken eller og nokså enig i at soldatene har en god integritet. Med et gjennomsnittlig standardavvik på 0,77, kan det tyde på at det er en meget stor enighet om dette. Videre ser man at det på 5 av 5 spørsmål ikke er noen som er helt uenige i påstandene, og at det på 4 av 5 spørsmål er noen som er helt enige i påstandene. Dette gir igjen en gjennomsnittlig minimumsverdi og en gjennomsnittlig maksimumsverdi på henholdsvis 2,00 og 4,80. Noe som igjen understøtter det samme som standardavviket, og kan tyde på at flestparten av svarene har samlet seg rundt midtpunktet. Til slutt er det verdt å nevne at samtlige 23 respondenter svarte på alle spørsmålene.

4.2.2.2 De vernepliktiges syn på troppsbefalets integritet

Presentasjon av statistisk data:

De vernepliktiges syn på befalets integritet					
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min verdi	Max verdi	Antall
Jeg tror at troppsbefalet mitt er rettferdig.	3,57	0,98	1	5	148
Jeg er sikker på at troppsbefalet mitt er ærlige.	3,83	1,00	1	5	148
Jeg kan stole på at troppsbefalet mitt er rettferdige.	3,62	1,00	1	5	148
Troppsbefalet mitt gjør det de sier de skal gjøre.	3,49	1,02	1	5	148
Jeg er sikker på at troppsbefalet holder sitt ord.	3,57	1,08	1	5	148
Gjennomsnitt totalt	3,62	1,02	1,00	5,00	148

Figur 9: De vernepliktiges syn integritet

Ut fra tallene som er presentert ovenfor kan man se at gjennomsnittvurderingen til de vernepliktige av troppsbefalets velvilje er 3,62. Dette vil si at de vernepliktige ligger mellom å være verken eller og nokså enig i at troppsbefalet har en god integritet. Med et gjennomsnittlig standardavvik på 1,02, kan det tyde på at det er en viss grad av uenighet i dette. Videre er det noen som er helt uenige i alle påstandene, og på 5 av 5 spørsmål er noen som er helt enige i påstandene. Dette gir igjen en gjennomsnittlig minimumsverdi og en gjennomsnittlig maksimumsverdi på henholdsvis 1,00 og 5,00, noe som også tyder på at hele skalaen har blitt brukt og at det derfor kan være en spredning i svarene. Til slutt er det verdt å nevne at samtlige 148 respondenter svarte på alle spørsmålene.

4.2.2.3 Diskusjon integritet

Både troppsbefalet og de vernepliktige har et gjennomsnittlig svar på 3,62. Noe som betyr at begge gruppene kan sies å være nokså fornøyde med hverandres integritet. Samtidig viser tallene at det er et større standardavvik i de vernepliktiges svar, og at det således er større uenighet blant de vernepliktige vedrørende troppsbefalets integritet. Selv om det er et større standardavvik i svarene til de vernepliktige er det ikke mulig å se hvilke spørsmål som skiller seg ut, og således vanskelig å kunne peke på hva grunnen er. For å illustrere dette nærmere vil jeg nå presentere en prosentvis oversikt over hva de vernepliktige svarte på hvert spørsmål under dimensjonen integritet.

Prosentvis oversikt over de vernepliktiges syn på integritet					
	Helt uenig	Nokså uenig	Verken eller	Nokså enig	Helt enig
Jeg tror at troppsbefalet mitt er rettferdig.	2 %	13 %	27 %	42 %	16 %
Jeg er sikker på at troppsbefalet mitt er ærlige.	3 %	8 %	19 %	44 %	26 %
Jeg kan stole på at troppsbefalet mitt er rettferdige.	2 %	12 %	27 %	39 %	20 %
Troppsbefalet mitt gjør det de sier de skal gjøre.	3 %	15 %	26 %	42 %	14 %
Jeg er sikker på at troppsbefalet holder sitt ord.	5 %	10 %	30 %	33 %	22 %

Figur 10: Prosentvis oversikt over de vernepliktiges syn på integritet

Ut fra denne illustrasjonen kan man se at flesteparten av svarene ligger innenfor ”nokså enig”, men at det allikevel er en del svar på de andre svaralternativene. Det er ikke en veldig stor spredning på svarene, men det er nok til at man kan se at det er en viss grad av uenighet rundt integriteten til troppsbefalet blant de vernepliktige.

I og med at de vernepliktige ikke har blitt intervjuet, og det ikke er mulig å se noen verdier som skiller seg ut i de vernepliktiges svar, er det vanskelig å si akkurat hvorfor det er et høyere standardavvik hos de vernepliktige. For eksempel kan det være på grunn av at de vernepliktige fortsatt er under utdanning, og at det derfor er befalets hensikt at det skal være en viss grad av usikkerhet knyttet til tjenesten. Eller så kan det være at troppsbefalet faktisk er urettferdige i sin behandlingen av de vernepliktige, og at ikke alle derfor føler seg rettferdig behandlet og dermed syns at troppsbefalet har en mindre god integritet. Men standardavviket er ikke veldig stort, og flesteparten er enige om troppsbefalets integritet.

Rempel, Holmes og Zanna (1985) nevner at man i denne fasen blant annet vil søke å finne ut om den andre personens integritet er god. Om man ser på figur 10, kan man se at det ikke er veldig mange som har svart under ”verken eller”, men at det heller ikke er mange som har svart ”helt enig”. Derfor kan det fremstå som at begge gruppene fortsatt søker å danne seg et bilde av integriteten til den andre, og at de derfor er på fase 2 i denne modellen.

I modellen til Lewicki og Bunker (1996), kan man se at fase 2 i et tillitsforhold først og fremst oppstår fordi det er en gjensidig avhengighet hos begge parter at man har et fungerende tillitsforhold (Lewicki & Bunker, 1996). Dette kan sies å være gjeldende for KP C i Sambandsbataljonen, noe resultatene også tyder på.

4.2.3 Forutsigbarhet

Med dimensjonen forutsigbarhet ønsker man å måle om den andre parten handler likt i like situasjoner (Adams, Waldherr, & Sartori, 2008).

4.2.3.1 Befalets syn på de vernepliktiges forutsigbarhet

Presentasjon av statistisk data:

Befalets syn på de vernepliktiges forutsigbarhet					
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min verdi	Max verdi	Antall
Jeg vet vanligvis hvordan soldatene mine vil reagere.	3,96	0,56	3	5	23
Jeg kan forutse hva mine soldater vil gjøre.	4,00	0,43	3	5	23
Jeg vet akkurat hvordan soldatene mine vil oppføre seg i vanskelige situasjoner.	3,43	0,59	2	4	23
Jeg kan regne med at soldatene mine opptrer forutsigbart.	3,65	0,57	3	5	23
Soldatene mine handler veldig konsekvent.	3,39	0,78	2	4	23
Gjennomsnitt totalt	3,69	0,59	2,60	4,60	23

Figur 11: Befalets syn forutsigbarhet

Ut fra tallene som er presentert ovenfor kan man se at gjennomsnittsvurderingen til troppsbealet av de vernepliktiges forutsigbarhet er 3,69. Dette vil si at troppsbealet ligger mellom å være verken eller og nokså enig i at soldatene har en god integritet. Med et gjennomsnittlig standardavvik på 0,59, kan det tyde på at det er en meget stor enighet om dette. Videre ser man at det på 5 av 5 spørsmål ikke er noen som er helt uenige i påstandene, og at det på tre av disse påstandene ikke er noen som har svart lavere enn "verken eller". På 3 av 5 spørsmål er det noen som er helt enige i påstandene. Dette gir en gjennomsnittlig minimumsverdi og en gjennomsnittlig maksimumsverdi på henholdsvis 2,60 og 4,60. Dette understøtter igjen det samme som standardavviket, og kan tyde på at flestparten av svarene har samlet seg rundt midtpunktet. Til slutt er det verdt å nevne at samtlige 23 respondenter svarte på alle spørsmålene.

4.2.3.2 De vernepliktiges syn på troppsbefalets forutsigbarhet

Presentasjon av statistisk data:

De vernepliktiges syn på befalets forutsigbarhet					
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min verdi	Max verdi	Antall
Jeg vet vanligvis hvordan troppsbefalet mitt vil reagere.	3,74	0,90	1	5	148
Jeg kan forutse hva mitt troppsbeval vil gjøre.	3,34	0,87	1	5	148
Jeg vet akkurat hvordan troppsbefalet mitt vil oppføre seg i vanskelige situasjoner.	3,30	0,84	1	5	148
Jeg kan regne med at troppsbefalet mitt opptrer forutsigbart.	3,51	0,79	2	5	148
Troppsbefalet mitt handler veldig konsekvent.	3,68	0,85	1	5	148
Gjennomsnitt totalt	3,51	0,85	1,20	5,00	148

Figur 12: De vernepliktiges syn forutsigbarhet

Ut fra tallene som er presentert ovenfor kan man se at gjennomsnittvurderingen til de vernepliktige av troppsbefalets forutsigbarhet er 3,51. Dette vil si at flesteparten av de vernepliktige ligger mellom å svare "verken eller" eller "nokså enig" på at troppsbefalet er forutsigbare. Med et gjennomsnittlig standardavvik på 0,85, kan det tyde på at det er en ganske stor enighet om dette. Videre er det på 4 av 5 påstander noen som er helt uenige i påstandene på alle spørsmålene, og på 5 av 5 spørsmål er noen som er helt enige i påstandene. Dette gir igjen en gjennomsnittlig minimumsverdi og en gjennomsnittlig maksimumsverdi på henholdsvis 1,20 og 5,00. Til slutt er det verdt å nevne at samtlige 148 respondenter svarte på alle spørsmålene.

4.2.3.3 Diskusjon forutsigbarhet

Dimensjonen forutsigbarhet er den dimensjonen hvor de vernepliktige har laveste totale gjennomsnittvurdering. I følge modellen til Rempel, Holmes og Zanna (1985) er forutsigbarhet det punktet man først søker å definere hos den andre personen, og er således også det punktet som burde være høyest. Samtidig så handler denne modellen om personlige tillitsforhold, noe som kan bety at de vernepliktige ikke føler de har ett tett og personlig forhold til sitt troppsbeval. Modellen til Lewicki og Bunker (1996) måler derimot tillitsforholdet i et arbeidsforhold, og ut fra tallene presentert ovenfor kan det tyde på at de vernepliktige ser på forholdet som et arbeidsforhold. Om dette er tilfellet virker de å være på nivå 2 i denne modellen.

Selv om gjennomsnittvurderingen til de vernepliktige er litt lavere på denne dimensjonen, er den allikevel ikke veldig lav. Totalt sett tyder det på at både troppsbefalet og de vernepliktige mener at den andre part er mellom "verken eller" og nokså sikre på hverandres forutsigbarhet. Dette kan bety flere ting. Om man ser på

modellen til Rempel, Holmes og Zanna (1985) kan det argumenteres for at de har hatt enten for lite personlig kontakt eller for få erfaringer med hverandre til at de kan svare høyere, eller at de har hatt noen dårlige erfaringer med hverandre som gjør at svarene blir litt lavere. Ut fra modellen til Lewicki og Bunker (1996) kan man antyde at begge parter har ansett det som nødvendig at det inngås et tillitsforhold, og at de derfor nå er i fase 2 hvor de søker å finne ut mer om hverandres forutsigbarhet.

4.2.4 Faglig dyktighet

Denne dimensjonen søker å måle om respondenten føler at den andre parten innehar den rette faglige kompetansen som kreves for å kunne utføre jobben (Adams, Waldherr, & Sartori, 2008).

4.2.4.1 Befalets syn på de vernepliktiges faglige dyktighet

Presentasjon av statistisk data:

Befalets syn på de vernepliktiges faglige dyktighet					
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min verdi	Max verdi	Antall
Soldatene mine gjennomfører jobben sin godt.	4,00	0,85	2	5	23
Jeg har tiltro til soldatene sin faglige dyktighet.	3,91	0,79	2	5	23
Soldatene mine er dyktig i jobben sin.	4,09	0,73	3	5	23
Soldatene mine har kjempe gode ferdigheter.	3,43	0,79	2	5	23
Soldatene mine vet hva de holder på med.	3,96	0,71	2	5	23
Gjennomsnitt totalt	3,88	0,77	2,20	5,00	23

Figur 13: Befalets syn faglig dyktighet

Ut fra tallene som er presentert ovenfor kan man se at gjennomsnittvurderingen til troppsbealet av de vernepliktiges faglige dyktighet er 3,88. Dette tyder på at troppsbealet kan sies å være nokså enig i at soldatene har en god faglig dyktighet. Med et gjennomsnittlig standardavvik på 0,77, kan det tyde på at det er en meget stor enighet om dette. Videre ser man at det på 5 av 5 spørsmål ikke er noen som er helt uenige i påstandene, og at det på 1 av disse påstandene ikke er noen som har svart lavere enn "verken eller". På 5 av 5 spørsmål er det noen som er helt enige i påstandene. Dette gir igjen en gjennomsnittlig minimumsverdi og en gjennomsnittlig maksimumsverdi på henholdsvis 2,20 og 5,00. Dette understøtter igjen det samme som standardavviket, og kan tyde på at flestparten av svarene har samlet seg i overkant av midtpunktet. Til slutt er det verdt å nevne at samtlige 23 respondenter svarte på alle spørsmålene.

4.2.4.2 De vernepliktiges syn på troppsbefalets faglig dyktighet

Presentasjon av statistisk data:

De vernepliktiges syn på befalets faglige dyktighet					
	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min verdi	Max verdi	Antall
Troppsbefalet mitt gjennomfører jobben sin godt.	4,09	0,83	1	5	148
Jeg har tiltro til troppsbefalet sin faglige dyktighet.	4,20	0,82	1	5	148
Troppsbefalet mitt er dyktig i jobben sin.	4,22	0,77	2	5	148
Troppsbefalet mitt har kjempe gode ferdigheter.	3,95	0,86	2	5	148
Troppsbefalet mitt vet hva de holder på med.	4,10	0,86	1	5	148
Gjennomsnitt totalt	4,11	0,83	1,40	5,00	148

Figur 14: De vernepliktiges syn faglig dyktighet

Ut fra tallene som er presentert ovenfor kan man se at gjennomsnittvurderingen til de vernepliktige av troppsbefalets faglige dyktighet er 4,11. Dette vil si at flestparten av de vernepliktige ligger mellom å svare "nokså enig" og til dels "helt enig" på at troppsbefalet er faglige dyktige. Med et gjennomsnittlig standardavvik på 0,87, kan det tyde på at det er en ganske stor enighet om dette. Videre kan man se at det er noen som er helt uenige på 3 av 5 påstander, og at det på 5 av 5 spørsmål er noen som er helt enige i påstandene. Dette gir igjen en gjennomsnittlig minimumsverdi og en gjennomsnittlig maksimumsverdi på henholdsvis 1,40 og 5,00. Til slutt er det verdt å nevne at samtlige 148 respondenter svarte på alle spørsmålene.

4.2.4.3 Diskusjon faglig dyktighet

Ut fra resultatet til begge gruppene kan man se at de stort sett er nokså enig i at den andre part er faglig dyktig, og at de utfører jobben sin på en faglig god måte. I følge modellen til Lewicki og Bunker (1996) handler fase 1 i utviklingen av et tillitsforhold i arbeidslivet om at man tenker på hva man selv kan tjene på å inngå i et tillitsforhold med den andre part. Ut fra tallene kan man se at de vernepliktige har en gjennomsnittlig svarverdi på 4,11, noe som er litt høyere enn befalets gjennomsnittsverdi som er på 3,88, og kan derfor trekke en slutning om at troppsbefalet i større grad er faglig dyktige enn de vernepliktige. Det er relativt stor sannsynlighet for at dette stemmer da de vernepliktige er inne til førstegangstjeneste, og at de derfor vil trenge å lære mye fra bunn av. Den høye gjennomsnittvurderingen til de vernepliktige tyder på at de er klar over at troppsbefalet kan mer enn de, og at de derfor ser på det som formålstjenlig å inngå i et arbeidstillitsforhold med troppsbefalet. At troppsbefalets vurdering av de vernepliktiges faglige dyktighet også er ganske høyt kan det flere grunner til. For eksempel kan det forklares med at det er

de som har ansvaret for utdanningen av de vernepliktige, og at de således vil vurdere de vernepliktige etter hvor flinke de er i forhold til hvor lite utdanning de har fått.

5 Oppsummering og konklusjon

Problemstillingen for denne oppgaven var: ”Er grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse; gjensidig tillit, tilstede i Sambandsbataljonen?”

Denne problemstillingen har blitt svart på ved hjelp av en kvantitativ tilnærming hvor en spørreundersøkelse har blitt brukt til datainnsamling. Spørreundersøkelsen skulle gi svar på problemstillingen ved å stille spørsmål innenfor de fire viktigste dimensjonene av tillit; **velvilje**, **integritet**, **forutsigbarhet**, og **faglig dyktighet**. Svarene som ble gitt under hver av disse dimensjonene vil nå kjapt bli oppsummert, før det til slutt kommer en endelig konklusjon på problemstillingen.

Under dimensjonen **velvilje** lå svarene mellom ”*verken eller*” og ”*nokså enig*”, og den gjensidige enigheten rundt dimensjonen synes derfor å være nokså god. Det er positivt at det virker å være svært få som er negative til den andre parts velvilje, noe som tyder på at få har hatt en dårlig opplevelse av den andre parts velvilje.

Den gjensidige **integriteten** virker å være ganske lik da begge parter har en gjennomsnittsvurdering på 3,62. Troppsbefalets standardavvik er dog noe lavere enn de vernepliktiges, men allikevel ser det ut til å være en nokså stor enighet rundt denne dimensjonen. Svarene har samlet seg rundt den øvre delen av midtpunktet, noe som tyder på at de er nokså enig i påstandene om hverandres integritet.

Totalt sett har både troppsbefalet og de vernepliktige svart at den andre parts **forutsigbarhet** er litt over ”*verken eller*”. Dette tyder på at det er en litt under nokså god enighet om den andre parts forutsigbarhet, noe som kan tyde på at de ikke kjenner hverandre godt nok for å kunne mene noe om saken.

Det gjensidige synet på hverandres **faglige dyktighet** virker å være nokså godt. Dette er den dimensjonen med høyest verdier hos begge gruppene (3,88 og 4,11), noe som tyder på at begge gruppene er nokså godt fornøyd med jobben den andre part utfører.

Gjennomsnittet av hva troppsbefalet og de vernepliktige har svart under hver dimensjon er henholdsvis på 3,65 og 3,79. På bakgrunn av hva som har blitt presentert under hver dimensjon viser det seg at det er svært få som er uenig i påstandene, men

at det samtidig heller ikke er mange som svarer at de er helt enige i påstandene. De fleste svarene samler seg rundt øverste del av midten under de fleste dimensjonene. Med tanke på at troppsbefalet og de vernepliktige har kjent hverandre i under ett år kan det tyde på at det er korrekt det teorien sier om utviklingen av et personlig tillitsforhold; det tar tid (Adams, Bryant, & Webb, 2001). I tillegg kan man antyde at det ikke er et nært personlig forhold mellom troppsbefalet og de vernepliktige, men heller et arbeidsforhold. I forhold til Lewicki og Bunker (1996) sin modell om utviklingen av et tillitsforhold i arbeidslivet, ser det ut til at tillitsforholdet befinner seg på fase 2 av modellen.

Totalt sett tyder denne undersøkelsen på at **den gjensidige tilliten mellom troppsbefalet og de vernepliktige i Sambandsbataljonen** er tilstede, og at det på bakgrunn av dette er mulig å utøve oppdragsbasert ledelse ved avdelingen.

5.1 Forslag til videre forskning

- En kvantitativ undersøkelse om de vernepliktiges tillit til hverandre i Sambandsbataljonen.
- En kvalitativ undersøkelse om det gjensidige tillitsforholdet mellom troppsbefal og vernepliktige i Sambandsbataljonen.
- En oppgave som undersøker det samme i en infanteriavdeling, for å se om det er noen forskjeller.

6 Referanseliste

- Adams, B. D., Bruyn, L. E., & Chung-Yan, G. (2004). *Creating a Measure of Trust in Small Military Teams*. Toronto, Ontario, Canada: Humansystem, Inc.
- Adams, B. D., Bryant, D. J., & Webb, R. D. (2001). *Trust In Teams Literature Review*. Guelph, Ontario, Canada: Humansystems, Incorporated.
- Adams, B. D., Waldherr, S., & Sartori, J. (2008). *Trust in Teams Scale, Trust in Leaders Scale: Manual for Administration and Analyses*. Toronto, ONT, Canada: Humansystems, Inc.
- Cox, A. (1996). *Unit cohesion and morale in combat: Survival in a culturally and racially heterogeneous environment*. Fort Levenworth College: United States Army Command and General Staff College.
- Forsvaret. (2013, Juli 16). *Forsvaret.no*. (Forsvarets mediesenter) Hentet Desember 7, 2013 fra <http://forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/haren/avdelinger/brigadenord/Sider/Sambandsbataljonen.aspx>
- Forsvarsstaben. (2000). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens Grunnsyn på Ledelse*. Oslo: Forsvaret.
- Ivy, L. (1995). *A study in leadership: The 761st Tank Battalion and the 92nd Division in World War II*. Kansas, Fort Levenworth: U.S. Army Command and General Staff College.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utgave. utg.).
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Lewicki, R., & Bunker, B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. I R. Kramer, & T. Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. (ss. 114-139). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*.
- Rempel, J., Holmes, J., & Zanna, M. (1985). *Trust in close relationships*. *Journal of Personality & Psychology*.

7 Vedlegg 1: Spørreskjema delt ut til troppsbefal

Tillit til soldater					
<p>Bruk skalaen til å svare på hvorvidt du er enig eller uenig i de ulike påstandene. Jeg er ute etter din <u>gjennomsnittsvurdering</u> av soldatene dine. Det er ingen svar som er gale eller riktige, jeg er interessert i din ærlige vurdering.</p> <p>Undersøkelsen er helt anonym!</p>					
Alder	18-22	22-26	26-30	30-34	34-
Kjønn	Kvinne		Mann		
Antall år i forsvaret	0-2	2-4	4-8	8-10	10-
Velvilje					
	Helt uenig	Nokså uenig	Verken eller	Nokså enig	Helt enig
Jeg er sikker på at soldatene mine er motivert.					
Soldatene mine støtter meg.					
Soldatene mine mener det beste med det de gjør.					
Soldatene mine er genuint opptatt av at jeg har det bra.					
Soldatene mine vil mest sannsynlig beskytte meg.					
Integritet					
	Helt uenig	Nokså uenig	Verken eller	Nokså enig	Helt enig
Jeg tror at soldatene mine er rettferdige.					
Jeg er sikker på at soldatene mine er ærlige.					
Jeg kan stole på at soldatene mine er rettferdige.					
Soldatene mine gjør det de sier de skal gjøre.					
Jeg er sikker på at soldatene mine holder sitt ord.					
Forutsigbarhet					
	Helt uenig	Nokså uenig	Verken eller	Nokså enig	Helt enig
Jeg vet vanligvis hvordan soldatene mine vil reagere.					
Jeg kan forutse hva mine soldater vil gjøre.					
Jeg vet akkurat hvordan soldatene mine vil oppføre seg i vanskelige situasjoner.					
Jeg kan regne med at soldatene mine opptrer forutsigbart.					
Soldatene mine handler veldig konsekvent.					
SNU ARKET!					
Faglig dyktighet					
	Helt uenig	Nokså uenig	Verken eller	Nokså enig	Helt enig
Soldatene mine gjennomfører jobben sin godt.					
Jeg har tiltro til soldatene sin faglige dyktighet.					
Soldatene mine er dyktig i jobben sin.					
Soldatene mine har kjempe gode ferdigheter.					
Soldatene mine vet hva de holder på med.					
Takk for ditt bidrag!					

8 Vedlegg 2: Spørreskjema delt ut til de vernepliktige

Tillit til troppsbeval					
<p>Bruk skalaen til å svare på hvorvidt du er enig eller uenig i de ulike påstandene. Jeg er ute etter din <u>gjennomsnittsvurdering</u> av troppsbevalet ditt. Det er ingen svar som er gale eller riktige, jeg er interessert i din ærlige vurdering</p> <p>Undersøkelsen er helt anonym!</p>					
Alder	18-22	22-26	26-30	30-34	34-
Kjønn	Kvinne		Mann		
Antall år i forsvaret	0-2	2-4	4-8	8-10	10-
Velvilje					
	Helt uenig	Nokså uenig	Verken eller	Nokså enig	Helt enig
Jeg er sikker på at troppsbevalet mitt er motivert.					
Troppsbevalet mitt støtter meg.					
Troppsbevalet mitt mener det beste med det de gjør.					
Troppsbevalet mitt er genuint opptatt av at jeg har det bra.					
Troppsbevalet mitt vil mest sannsynlig beskytte meg.					
Integritet					
	Helt uenig	Nokså uenig	Verken eller	Nokså enig	Helt enig
Jeg tror at troppsbevalet mitt er rettferdig.					
Jeg er sikker på at troppsbevalet mitt er ærlige.					
Jeg kan stole på at troppsbevalet mitt er rettferdige.					
Troppsbevalet mitt gjør det de sier de skal gjøre.					
Jeg er sikker på at troppsbevalet holder sitt ord.					
Forutsigbarhet					
	Helt uenig	Nokså uenig	Verken eller	Nokså enig	Helt enig
Jeg vet vanligvis hvordan troppsbevalet mitt vil reagere.					
Jeg kan forutse hva mitt troppsbeval vil gjøre.					
Jeg vet akkurat hvordan troppsbevalet mitt vil oppføre seg i vanskelige situasjoner.					
Jeg kan regne med at troppsbevalet mitt opptrer forutsigbart.					
Troppsbevalet mitt handler veldig konsekvent.					
SNU ARKET!					
Faglig dyktighet					
	Helt uenig	Nokså uenig	Verken eller	Nokså enig	Helt enig
Troppsbevalet mitt gjennomfører jobben sin godt.					
Jeg har tiltro til troppsbevalet sin faglige dyktighet.					
Troppsbevalet mitt er dyktig i jobben sin.					
Troppsbevalet mitt har kjempe gode ferdigheter.					
Troppsbevalet mitt vet hva de holder på med.					
Takk for ditt bidrag!					