

Motivasjon til å lede

I hvilken grad føler kadettene ved Krigsskolen seg kalt til å bli offiserer? Er det sammenheng mellom verdier og en evt. kallsfølelse? Og kan kall være en forklaringsvariabel til motivasjon til å lede?

Kadett Fredrik Paulsen



Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Antall ord: 9539.

Krigsskolen

Høst 2013

Forord

Denne oppgaven har vært veldig interessant og lærerik å jobbe med. Det er hovedsakelig tre ting jeg vil trekke fram som jeg har fått mye ut av. For det første har jeg lært mye om ledelse og teorier rundt ledelse, det har vært interessant å få et bredere syn på teorier jeg tidligere har vært innom i mitt utdanningsløp. Videre har det vært veldig lærerikt å ha en så stor oppgave med en slik lang skriveprosess. Jeg har fått en bredere forståelse for metode og hvordan arbeide vitenskapelig med en problemstilling. Til slutt vil jeg også trekke frem selvledelsen som jeg har hatt bruk for under skriveprosessen. Jeg synes det har vært givende å se hvordan det har hjulpet å sette små delmål underveis som til slutt har resultert i et ferdig produkt.

Jeg vil gjerne rette en ekstra takk til min veileder Haakon Hjortmo som har hjulpet meg med å se store sammenhenger og perspektiver i oppgaven og som også har hjulpet meg med å finne aktuelle kilder. Videre vil jeg takke Peter Shaw Wilhelmsson som har hjulpet meg med å finne aktuelle kilder for begrepet kall. Til sist vil jeg også takke min samboer Cecilie Skage Høysæter som med stor tålmodighet hjalp meg med statistikkverktøyet Stata.

Innhold

Motivasjon til å lede	1
Forord	2
Forkortelser	4
1. Innledning	6
1.1. Bakgrunn	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Avgrensning	8
2. Teori	9
2.1 Kall	9
2.2 Ledelse	10
2.3 Motivasjon	11
2.4 Motivasjon til å lede	12
2.5 Verdier	12
2.5.1 Villighet til å tjene	13
2.5.2 Opptatt av profesjonalitet	13
2.5.3 Spirituell	13
2.6 Sammendrag	14
2.6.1 Hypotese 1	15
2.6.2 Hypotese 2	15
2.6.3 Hypotese 3	15
2.6.4 Hypotese 4	15
2.6.5 Hypotese 5	15
2.6.6 Hypotese 6	15
3. Metode	16
3.1 Valg av metode	16
3.2 Utvalget	16
3.3 Datainnsamling	16
3.3.1 Beskrivelse av spørreundersøkelsene	17
3.3.2 Gjennomføring av spørreundersøkelsen	17
3.3.3 Analyse av data	18
3.4 Metodekritikk	18
3.5 Kildekritikk	19
4. Resultater	20
4.1 Forklaring av grafene	20
4.2 Kall	20
Delkonklusjon 1	21

4.3	Motivasjon til å lede.....	22
4.3.1	Affektiv MTL.....	22
4.3.2	Sosial-normativ MTL.....	23
4.3.3	Kalkulativ/ ikke kalkulativ MTL.....	24
	Delkonklusjon 2.....	25
4.4	Verdier.....	25
4.4.1	Villighet til å tjene	25
4.4.2	Opptatt av profesjonalitet	26
4.4.3	Spiritualitet	27
4.5	Korrelasjoner.....	28
4.5.1	28
	Delkonklusjon 3.....	29
	Delkonklusjon 4.....	29
	Delkonklusjon 5.....	29
	Delkonklusjon 6.....	29
5.	Diskusjon av resultater	30
5.1	Kadettene identifiserer seg i noen grad med kall	30
5.2	Få kadetter identifiserer seg med MTL dimensjonen kalkulativ/ikke kalkulativ	30
5.3	Det er en positiv korrelasjon mellom kall og MTL dimensjonen sosial-normativ	31
5.4	Det er liten korrelasjon mellom kall og verdien villighet til å tjene	31
5.5	Det er en positiv korrelasjon mellom kall og verdien opptatt av profesjonalitet	32
5.6	Det er liten korrelasjon mellom kall og verdien spirituell	32
6.	Oppsummering og konklusjon	34
	Kildeliste	36
	Vedlegg A	39

Forkortelser

KS = Krigsskolen

MTL = Motivasjon til å lede

RAM = Respekt, ansvar og mot

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Hva er det som får mennesker til å påta seg lederroller? Det er et spørsmål som flere forskere har prøvd å svare på. (Chan & Drasgow, 2001, London, 1983, Kaczmarski, K. & Khalsa, G., 1998, Clemmons, 2008.). Det er interessant å se hva som motiverer offiserer til nettopp å bli offiserer. Tidligere var det vanlig at adelige personer ble tildelt offisers grad når de entret det militære (Englund, 2010). Dette endret seg etter den franske revolusjonen i 1789. Det ble da mer vanlig at man kunne avansere i offisersgradene på tross av at man ikke hadde adelig bakgrunn (Lindqvist, 2010). Med den endringen i profesjonen kunne mennesker i større grad søke seg inn i stilling som offiser. Det er da spørsmålet kommer inn, hva er det som motiverer mennesker til å bli militære ledere, offiserer?

Begrepet kall er et begrep mange forbinder med noe religiøst. Begrepet har sitt utspring i Bibelen hvor det først og fremst blir referert til vår tjeneste overfor Gud. Martin Luther (1483-1586) endret hvordan den kristne verden forsto begrepet kall, ved å utvide det til alle slags yrker og tjenester som var til samfunnets beste, og som ikke lenger kun gjaldt for de geistlige tjenestene (Wingren, 1942). Videre har flere forskere i dag begynt å forske på spirituelt lederskap (Kaczmarski & Khalsa, 1998., Schuurman, 2004.), samt hvilken betydning dette har for det moderne samfunn. Følelsen av å bli kalt kan forstås på flere måter. Kallet kan blant annet innebære å ha en bestemt draging mot et bestemt yrke eller oppgave (Wingren, 1942). Jeg har valgt å fokusere på plikten man føler man har overfor samfunnet, spørsmålet om man har et helhetlig oppdrag i livet, og hvorvidt man velger å sette kall foran sin egen selvrealisering.

Chan og Drasgow utviklet en teori på hva som motiverer mennesker til å lede (Chan & Drasgow, 2001). Teorien deler inn motivasjon til å lede (MTL) i tre forskjellige dimensjoner. Den første MTL dimensjonen er affektiv MTL, de som havner inn under denne dimensjonen er de personene som identifiserer seg sterkt med lederrollen, de ser på seg selv som en leder. Den andre er sosial-normativ MTL, denne dimensjonen omfatter alle som leder av en slags form for plikt, plikten kan være overfor andre mennesker men også f. eks. samfunnet. Den siste dimensjonen er kalkulatv/ikke kalkulatv MTL. Denne dimensjonen omfatter de personer som går inn i lederrollen med tanke på hva man selv får ut av det. Er gevinsten for liten i forhold til kostnadene, er det sannsynlig at en person som tilhører denne kategorien vil velge og ikke gå inn i lederrollen (Chan & Drasgow, 2001).

Verdier er noe av det dypeste et menneske har av identitet (Hofstede, 2010). Dette vil da videre si at verdier har en viktig rolle i forhold til menneskers MTL (Chan & Drasgow, 2001., Clemmons, 2008). Alton Clemmons (2008) har tatt for seg flere verdier og deres innvirkning på MTL. Jeg har valgt ut tre av disse verdiene. Den første, villighet til å tjene, kan forklares som viljen til å sette andre foran seg

selv (Clemmons, 2008). Videre kan den andre verdien, opptatt av profesjonalitet, beskrives som å utføre hver eneste oppgave man gjør på en best mulig måte (Clemmons,2008). Legg merke til at ordet profesjonell blir her brukt som en motsetning til amatør og har ingen videre forbindelse til f. eks offisersprofesjonen eller medisinprofesjonen. Den siste verdien er spiritualitet, som kan forklares som etterfølgelsen av høyere idealer (Principe,1983). Spørsmålet er om kall kan være en forklaringsvariabel på lik linje som verdiene.

Det å være offiser er et spesielt yrke. Det er en profesjon som innebærer at du ikke kan henge av deg uniformen i det du har gått hjem fra jobb (Forsvarsstaben, 2007). Yrket ditt er ikke noe du gjør, men noe du er (Forsvarsstaben, 2007). Det som er særlig spesielt ved offisersprofesjonen er at man forvalter vold (Huntington, 1957). På grunn av profesjonen sin særegenhet er verdigrunnlaget for Forsvaret særskilt viktig (Forsvaret, 2011). Offiser er en profesjon på lik linje med prester og leger, det vil si at offiser er noe du er, ikke noe du gjør (Moskos, 1986).

Krigsskolen er en av de eldste skolene vi har i Norge som utdanner ledere. Ved denne institusjonen har offiserer blitt utdannet i over 250 år (Krigsskolen, 2009). Elever som går ved Krigsskolen, med tittelen kadetter, har blitt selektert til å bli offiserer. Videre legger utdanningen ved skolen vekt på lederutvikling kontinuerlig gjennom de tre årene studiet varer (Krigsskolen, 2009). Denne utviklingen blir basert på prinsippet livslang læring (Krigsskolen, 2009). Alle kadetter har tidligere hatt en eller annen form for undervisning i ledelse, enten igjennom Hærens befalsskole, utskrevet befalskurs, grunnleggende befalskurs eller Krigsskolens gjennomgående første år. Krigsskolen utdanner offiserer for Hæren. Ved å søke Krigsskolen søker du om å bli en leder.

Jeg har i denne oppgaven valgt å benytte meg av kvantitativ tverrsnitt undersøkelse for å finne svar på min problemstilling. Jeg har brukt spørsmål som er satt sammen av tidligere spørreundersøkelser, i tillegg til mine egne formulerte spørsmål. Kadetter ved Hærens Krigsskole, selektert til å bli ledere, er målgruppen i denne undersøkelsen.

1.2 Problemstilling

Med dette som bakgrunn, har oppgaven som mål å svare på følgende problemstilling:

I hvilken grad føler kadettene ved Krigsskolen seg kalt til å bli offiserer? Er det sammenheng mellom verdier og en evt. kallsfølelse? Og kan kall være en forklaringsvariabel til motivasjon til å lede?

1.3 Avgrensning

Oppgaven begrenser seg til å svare på i hvilken grad kadettene i 2. avdeling på Hærens Krigsskole føler et kall for sitt valg av yrke, og hvilke verdier som har en korrelasjon til dette kallet. Jeg har kun benyttet meg av Chan og Drasgow sin teori om motivasjon til å lede (2001).

Jeg har valgt å bruke verdiene fra Alton B. Clemmons sin doktoravhandling (2008), villighet til å tjene, opptatt av profesjonalitet og spiritualitet. Det finnes flere verdier som hadde vært interessant å se nærmere på i forbindelse med oppgaven, men det er kun disse tre jeg har valgt å ta med.

Jeg har kun benyttet meg av respondenter fra kull Sønsteby, 2. avdeling på Krigsskolen. Det vil si at resultatene jeg får begrenser seg til å si noe om dette kullet, og hvordan den enkelte kadett i kull Sønsteby opplever motivasjon til å lede, verdiene og følelsen av kall.

Jeg tar kun for meg spørsmålet om kadettene føler seg kallet til å bli offiser. Jeg tar ikke for meg kadettenes forståelse av hva et kall er, eller hva det har å si for offisersprofesjonen.

2. Teori

2.1 Kall

Det er ikke så ofte vi hører ordet kall i dagligtalen. De fleste av oss vil nok forbinde det å være kallet med noe religiøst. Kallsbegrepet finner vi opprinnelig i Bibelen. Paulus skrev i det andre brevet sitt til Timoteus i år 67 at: «Han har frelst oss og kalt oss med et hellig kall,» (2. Tim. kap 1). Også Peter skriver om kallet: «Derfor søsken, må dere sette enda mer inn på å holde fast ved deres kall og utvelgelse. Gjør dere dette, skal dere aldri falle» (2. Peter brev kap. 1). Før den Lutherske reformasjonen i Europa på 1500-tallet var det å være kallet til sitt yrke noe som var forbeholdt geistlige og klosterliv (Thorbjørnsen, 2008). Luther omdefinerte forståelsen av kall til å bli noe som kunne gjelde for hele menneskeheten. Kallet kunne forstås med det du hadde som yrke. Det å være skomaker var din plass i livet (Thorbjørnsen, 2008). Kallet kunne også forstås slik at du var kallet til å være familiefar, bror og forskjellige relasjoner i samfunnet. Dette skilte seg fra synet på kall som noe som var forbeholdt de kristne, slik det står i brevet til hebreerne: «Derfor, hellige søsken, dere som har fått del i det himmelske kallet» (Hebr. kap. 3. v.1). Luthersk kalletikk dreier seg om å gjøre det vi er pliktig til å gjøre (Thorbjørnsen, 2008). Hvis vi ikke fullfører våre plikter, vil vi føle moralske konflikter og anger (Thorbjørnsen, 2008).

Å ha et kall innebærer også at vi skal holde oss til dette kallet, «Enhver skal forbli der han var da han ble kalt» (1. Kor. Kap. 7 v.20). Ifølge Luthersk kalletikk er ikke selvrealisering noen viktig side ved arbeidet vi er kallet til (Thorbjørnsen, 2008). Det er vår oppgave å forbli på den post vi har blitt kallet til og utføre de forpliktelsene den posten har på best mulig måte. Et arbeid sett på fra en kallssynsvinkel er at man ikke er ferdig med arbeidet når arbeidstiden er ferdig, men når arbeidet er gjort (Thorbjørnsen, 2008). Kallet kan sammenlignes med en person sitt oppdrag i livet.

Kaczmarski og Khalsa har sett på spirituet lederskap utenfor religion (Kaczmarski og Khalsa, 2008). Det som har vært deres fokus er hva spirituet lederskap har for nytteverdi utenfor religiøse foretak. Kaczmarski og Khalsa trekker frem evnen til å sikte på et mål som i utgangspunktet kan virke umulig å nå. En leder med tro på at noe eller noen ønsker han vel, kan ofte sette usannsynlige mål, men likevel nå dem fordi han har tro på at det vil ordne seg. Det er også viktig å trekke frem at et kall har et søkers aspekt ved seg (Kaczmarski og Khalsa, 2008). En som føler et kall er søkende etter å forstå mer og er ikke fornøyd med tingenes tilstand slik de er. Videre kan kall sees på som et mottatt oppdrag som passer godt til deg. Det kan hjelpe deg med å føle en mening med hva du gjør (Kaczmarski og Khalsa, 2008). Meningen bak hva du gjør strekker seg forbi det å ha et meningsfylt arbeid, nemlig at arbeidet ditt i seg selv har såpass mening at du får et meningsfylt liv.

Jeg har valgt å definere kall i denne oppgaven som forståelsen av at man har en klar oppgave i livet sitt, uavhengig av om denne oppgaven er en profesjon eller ikke. Videre forstår jeg at hvis man utøver kallet sitt vil man ha en følelse av at man er en del av noe større enn seg selv. Hvis man er klar over hva sitt kall er har man også et klart mål med livet. Det er også viktig å trekke frem at kall ikke nødvendigvis er forbundet med en spesiell tro eller noen form for religiøsitet, men kan være det.

2.2 Ledelse

Det eksisterer mange hundre vitenskapelige bøker og mange tusen artikler om lederskap (Martinsen, 2010). Det er derfor vanskelig å bestemme seg for hvilken retning man skal gå innenfor lederskap. Som Torodd Strand (2007 s. 18) sier; «Vi kan ikke argumentere for at det finnes en omforent definisjon av ledelse». Lederskap kan ifølge Jan Ketil Arnulf (2012) ikke betraktes som en vitenskap i det han mener det strekker seg nærmere mot det å være en kunst. Et mer åpent syn på ledelse er at ledelse ikke handler om noen disiplin, men at ledelse er et interesseområde. Torodd Strand (2007) hevder også om ledelse at det kan være mange ulike brokker av kunnskap og kulturelt betingede forestillinger.

Lederskap er ikke noe vestlig eller moderne fenomen. Smith og Krüger (1933) gjennomførte en undersøkelse som konkluderte med at alle slags folk i alle slags kulturer hadde en form for lederskap. De sammenlignet forskjellige stammer av urfolk i Australia, Ny-Guinea, Kongo og Fiji. Resultatet var at de kom fram til at alle stammer hadde en form for ledelse.

Videre er det interessant å se på hvor viktig det er å ha en god leder. Platon hevdet at en god leder var det viktigste elementet i en god regjering (Martinsen, 2010). Tucker (1981) trekker et likhetstegn mellom leder og handling, uten en god leder blir det ingen handling. I følge Tucker er en leder-løs bevegelse helt uaktuell. Det er også helt klart at det er et samspill mellom hva slags ledere man vil ha og sivilisasjonen man er en del av (Martinsen, 2010). Strand støtter dette i det han framhever at utøvelse av ledelse må forstås i sammenheng med de ulike organisasjonsformene, sektorene og kulturene ledere til enhver tid er satt inn i (Strand, 2007).

Det finnes mange forskjellige definisjoner på ledelse. Eisenhower definerte ledelse på følgende måte. «En som får andre til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, og til å like det.» (Arnulf, 2012 s.9). Videre definerte Watson (1994 s.10) ledelse på en litt bredere måte: «Ledelse er ganske enkelt å drive en organisasjon slik at de forskjellige menneskene som vil ha noe ut av den ønsker å fortsette å støtte den på en slik måte at den er i stand til å fortsette å eksistere». Jeg har valgt å trekke ut Eisenhower sin definisjon fordi jeg synes den er passende opp mot den militære profesjonen. En militær leder må få andre mennesker til å utføre oppgaver med veldig stor risiko hvor det kan være fare for død. Watson sin definisjon kan være mer passende for sivile bedrifter i næringslivet enn en militær avdeling.

Ledelse i forbindelse med militære styrker har alltid vært en viktig sammenheng. Godt ledede styrker har gjennomgående lyktes bedre enn dårlig ledede styrker (Martinsen, 2010). Den amerikanske krigsskolen West Point har alltid hatt som prinsipp at for å bli en god leder, må du selv ha fulgt en god leder. Tanken om at det er en forutsetning å ha fulgt en god leder for å bli en god leder selv, er hentet fra boken «Åndens Fenomenologi» skrevet i 1830 av Hegel (Hegel, 2009). På bakgrunn av ovenstående tar denne oppgaven utgangspunkt i at ledelse er en samhandling mellom lederen og gruppen han/hun følger. Jeg tar også høyde for at ledelse kan defineres og tolkes på mange forskjellige måter.

2.3 Motivasjon

Motivasjon blir definert i Internettutgaven av Store Norske Leksikon som en samlebetegnelse for de faktorer som setter i gang og styrer atferden (Store Norske Leksikon, 12.11.13). Tidligere var det vanlig å dele opp motivasjon i homeostase og hedonisme (Kolvereid, 1982). Homeostase forstås da som at mennesket er opptatt av likevekt. Mennesket foretar handlinger som fører til at likevekten blir opprettet igjen hvis den er ute av balanse (Kolvereid, 1982). Et eksempel på likevekt er et menneske som går ut i kaldt vær, og som blir motivert til å kle på seg for å opprettholde likevekten.

Temperaturen i kroppen forblir da den samme. Homeostase er sterkt knyttet til fysiologi (Store Norske Leksikon, 12.11.13). Med hedonisme menes det at mennesket er et rasjonelt vesen som ønsker å maksimere og minimere smerte (Kolvereid, 1982). Det er under hedonisme kjente teorier som Maslows behovsteori (Maslow, 1954) og Herzbergs to-faktorteori (Herzberg, 1966) passer inn. Mennesket vil ikke kun søke likevekten, men vil ønske å hele tiden søke etter noe bedre. Videre fører motivasjon til økt energi i den oppgaven mennesket skal gjøre (Martinsen, 2010). Det er en sammenheng mellom motivasjonen, evner og prestasjoner (Kolvereid, 1982). En med mye evner og lite motivasjon vil nødvendigvis ikke prestere så godt. Det samme gjelder for en person med mye motivasjon men manglende evner. Både evne og motivasjon bør være tilstede for at man skal få best mulig prestasjon. Videre kan den sosiale konteksten spille inn på motivasjonen (Reeve, 2009). En person med manglende evner men mye motivasjon, kan få svekket sin motivasjon hvis andre rundt personen gjentatte ganger ser at prestasjonen ikke holder mål (Kolvereid, 1982).

På bakgrunn av dette ser jeg at evne og motivasjon har en sammenheng med prestasjon. Videre er motivasjon noe som i stor grad kan bli påvirket av andre mennesker rundt oss. Jeg forstår også motivasjon som noe som kan oppstå for å tilfredsstillende grunnleggende menneskelige behov, deriblant selvrealisering.

2.4 Motivasjon til å lede

Chan og Drasgow (2001) utviklet en teori om hva som er bakgrunnen til at mennesker velger å gå inn i lederroller. Hvilke faktorer er det som spiller inn når en person velger å bli leder? Chan og Drasgow kom fram til tre forskjellige motivasjonsdimensjoner.

Den første kaller de affektiv-identitet motivasjon til å lede. De personene som havner inn under denne gruppen er de som ser på seg selv som ledere. Et eksempel er de lederne som går inn i en lederoppgave fordi de liker å lede (Clemmons, 2008). Affektiv-identitet motiverte ledere kjennetegnes ofte ved at de er veldig utadvendte og engasjerte i lederrollen (Clemmons, 2008).

Den andre dimensjonen omhandler de som har sosial-normativ motivasjon til å lede. Denne motivasjonen bygger mer på plikt og ansvarsfølelse for å lede. Det er forventet av miljøet, kulturen og andre mennesker rundt dem at de går inn i lederrollen (Chan & Drasgow, 2001). Et godt eksempel på det kan være pliktsersjanten som er alene med vernepliktige når en ulykke skjer, alle de vernepliktige ser på sersjanten og forventer at han skal ta lederrollen.

Den tredje dimensjonen som omhandler motivasjonen til å lede, er den kalkulerte/ikke-kalkulerte. Denne motivasjonen til å lede kan vi knytte opp til de som vurderer hva de får ut av å gå inn i lederrollen, eller hva det koster for deres del (Chan & Drasgow, 2001). Dersom man ikke tenker gjennom konsekvensene for hva det vil si å gå inn i lederrollen, kan det også være lettere å havne ufrivillig i lederrollen (Chan og Drasgow, 2001).

2.5 Verdier

Chan og Drasgow så også på sammenhengen mellom motivasjon til å lede og hvordan verdier virker inn på hvilken motivasjon du har (Chan og Drasgow, 2001). Alton B. Clemmons har kritisert måten dette ble gjort på, siden de reduserte de personlige verdiene til kun å gjelde innenfor individualisme og kollektivism, uten å gå dypere inn i de personlige verdiene (Clemmons, 2008). Verdier sin betydning ovenfor motivasjonen til å lede kan understøttes av blant annet Lord og Brown (2001) som hevder at verdier fungerer som en sterk reguleringsguide som spiller en viktig rolle i å påvirke ledere og underordnedes motivasjon og kognitive prosess.

Clemmons (2008) har valgt å ta for seg verdiene spiritualitet, integritet, villighet til å tjene (willingnes to serve) og opptatt av profesjonalitet (regard for excellence). Av disse verdiene synes jeg det er mest interessant å se på spiritualitet, villighet til å tjene og opptatt av profesjonalitet. Jeg synes det er interessant å se på disse verdiene fordi alle tre har elementer av kalletikken i seg (ref. pkt. 2.1).

2.5.1 Villighet til å tjene

Villighet til å tjene er en verdi som Clemmons har brukt i sin avhandling «Values as Determinants of Motivation to Lead». Verdien kan enkelt oppsummeres til «Tjenesten før seg selv» som også er en av kjerneverdiene til det amerikanske flyvåpenet (Service before self) (US Air Force, 1997). Det som ligger i denne verdien er at man som person har respekt for andre mennesker og kulturer (Clemmons, 2008). Hvis man identifiserer seg med denne verdien, prioriterer man ikke bare tjenesten foran seg selv, men en prioriter også andre mennesker før seg selv. Som Taylor har definert det: «Commitment is also to service for their fellow man» (1968 s. 109). Det som er viktig å trekke frem er at disiplin, selvkontroll og tro på systemet man er en del av, også er viktige elementer i verdien villighet til å tjene. Det er viktig at man setter profesjonen og dens fellesskap før seg selv (Clemmons, 2008). Hvis man havner i en situasjon der det blir konflikt mellom fellesskapets interesser og sine egne, skal fellesskapet prioriteres (Parson, 1954).

2.5.2 Opptatt av profesjonalitet

Denne verdien er også hentet fra avhandlingen til Clemmons «Values as Determinants of Motivation to lead» (2008). Verdien handler om å utføre hver eneste oppgave man har på en profesjonell måte. (Clemmons, 2008). Det vil si under alle forhold, om det er i tjenesten, forvaltning eller i samfunnet for øvrig. Det innebærer at i den profesjon du har, har du et ansvar og en plikt til å utføre jobben din på best mulig måte overfor samfunnet (Clemmons, 2008). Det amerikanske flyvåpenet har også tatt med denne verdien i sine kjerneverdier og formidlet den på følgende måte: «Excellence in all we do» (US Air Force, 1997).

2.5.3 Spirituell

Spiritualitet har blitt beskrevet som etterfølgelsen av høye idealer (Principe, 1983). Lignende har Barnett (1985) slått fast at spiritualitet er etterfølgelsen av en person sin fullstendige oppnåelse. Denne oppnåelsen er oppnådd gjennom en individuell personlig karrieresti. Spiritualitetens kjerneelementer er: Tro, verdi og praksis (Alexander, 1980). Elikns et al. (1988) trekker inn at spiritualitet blant annet kan inneholde ditt oppdrag i livet (mission in life). Spiritualitet påvirker hvordan lederskapet er (Fairholm, 1997). Lederskapet bør være forankret i lederens tro, drømmer og verdier (Fairholm, 1997). Videre hevder Vaill (1989) at ekte lederskap er spirituelle lederskap fordi spirituelle lederskap er forankret i verdier, tro og med en følelse av mening. Kaczmariski og Khalsa (1998) konkluderte med at kjernen i spirituelle lederskap er et kall til å lede. Block (1993, s. 38) mente at spiritualitet er «the process of living out a set of deeply held personal values, of honoring forces or a presence greater than

ourselves. It express our desire to find meaning in, and to treat as an offering what we do". Clemmons (2008) sine resultater tilsier at det er en negativ sammenheng mellom spiritualitet og alle tre dimensjoner av MTL. Spiritualitet hadde en spesiell negativ effekt overfor affektiv identitet MTL. Ifølge Clemmons vil da ikke en person med høy spiritualitet velge å lede fordi han liker å lede. Spiritualitet bygger heller opp under to av de andre verdiene, villighet til å tjene og opptatt av profesjonalitet (Clemmons, 2008). Forskning viser at det er en sammenheng mellom opptatt av profesjonalitet og spiritualitet (Fairholm, 1996), og villighet til å tjene og selvoppofrende lederskap (Choi & Mai-Dalton, 1999).

2.6 Sammendrag

Kall handler om å gjøre sin jobb som en del av helheten. Dette kan da gå på bekostning av menneskers egne behov og selvrealisering. Det å ha et kall for sin oppgave kan også forklares som at man har en plikt til å holde seg til den oppgaven (Thorbjørnsen, 2009). Det kan tenkes at det vil være en sammenheng mellom de som føler kall og de som blir sosialt-normativt motivert til å lede.

Ledelse er viktig for at militære styrker skal lykkes med sin oppdragsløsning (Martinsen, 2010). Som militær leder er man del av noe større enn seg selv og det er sannsynlig å tro at kostnadene av og til kan være større en gevinsten for lederne. Det er da viktig for Forsvaret å ha ledere som er motivert til å lede uansett hva slags følger det vil få å være i en lederrolle.

Det kan trekkes en sammenheng mellom homeostase og affektiv MTL, når mennesket som har en formening om at man er leder vil oppnå likevekt ved å påta seg en lederrolle. På samme måte er det mulig å se en sammenheng mellom hedonisme og sosial-normativ MTL og kalkulatv/ikke kalkulatv MTL. En person som havner under dimensjonen sosial-normativ MTL kan tenkes å være opptatt av andre menneskers anerkjennelse, eller den sosiale tryggheten det gir å etterkomme andres forventninger. Det er nærliggende å tro at det å være kalkulatv/ikke kalkulatv motivert til å lede har en sammenheng med egen selvrealisering, noe som også gjenkjennes i hedonisme.

Verdier er en viktig faktor for menneskers MTL (Chan & Drasgow, 2001., Clemmons, 2008). En viktig del av Luthersk kallsetikk er betydningen av kallet for andre mennesker (Wingren, 1942). Det er nærliggende å tro at de som føler et sterkt kall også identifiserer seg med verdien villighet til å tjene. Kall og verdien opptatt av profesjonalitet vil også sannsynligvis ha en positiv korrelasjon når begge faktorene handler om å gjøre noe for samfunnet på beste mulige måte. Videre er det også nærliggende å tro at kall og verdien spirituell har en sammenheng. Begrepet kall har sitt utspring i det religiøse, verdien spirituell har med menneskers åndelige liv. Det vil sannsynligvis være en sammenheng mellom de som har et sterkt åndelig liv og de som føler et kall. Verdien opptatt av profesjonalitet kan

ha en sammenheng med kall siden det også er en del av kallsetikken å utføre sin jobb på beste mulige måte og ikke gi seg før arbeidet er skikkelig gjort.

2.6.1 Hypotese 1

Det vil være en lik andel av kadettene som identifiserer seg med kall som med sosial-normativ MTL.

2.6.2 Hypotese 2

Det vil være få kadetter som havner inn i kalkulatativ/ikke kalkulatativ MTL.

2.6.3 Hypotese 3

Det vil være en positiv korrelasjon mellom kall og sosial-normativ MTL.

2.6.4 Hypotese 4

Det vil være en positiv korrelasjon mellom kall og verdien villighet til å tjene.

2.6.5 Hypotese 5

Det vil være en positiv korrelasjon mellom kall og verdien opptatt av profesjonalitet.

2.6.6 Hypotese 6

Det vil være en positiv korrelasjon mellom kall og verdien spirituell.

3. Metode

3.1 Valg av metode

Samfunnsvitenskapelig forskning benyttes når man skal forske på mennesker og menneskers meninger og oppfatninger av seg selv og andre (Johannessen, 2010). Denne oppgaven handler om menneskers tilknytning til forskjellige fenomener, derfor har jeg valgt å benytte meg av samfunnsvitenskapelig metode. Jeg har valgt å bruke kvantitativ metode og benytte meg av en spørreundersøkelse. Fenomenet «kall» er et fenomen som flere har skrevet om før (Wingren, 1942, Thorbjørnsen, 2008, Schuurman, 2004). Jeg er derfor ikke interessert i å få en bredere forståelse av hva et kall er, men derimot er jeg mer opptatt av å få en forståelse om hvor relevant et kall er for kadettene ved utdanningen på Hærens Krigsskole. Ved hjelp av kvantitativ undersøkelse kartlegger jeg utbredelsen av fenomenet (Johannessen, 2010). Spørreundersøkelsen gir svar på hva som er kadettens motivasjon til å lede, hvordan kadettene identifiserer seg med verdiene spiritualitet, profesjonalitet og villighet til å tjene, samt om kadettene har et kall til å være offiser.

3.2 Utvalget

Utvalget består av en gruppe kadetter, 2. avdeling på Krigsskolen Kull Sønsteby. Kadetter er personer som har valgt en utdanning som vil gjøre dem til yrkesoffiserer. Min oppgave handler om i hvilken grad offiserer føler seg kallet til sin tjeneste. Ved å benytte meg av kadetter som respondenter vil jeg få resultater som kan bidra til å svare på min problemstilling. Kull Sønsteby består av 52 kadetter, 50 menn og 2 kvinner, 49 kadetter gjennomførte undersøkelsen. Deres erfaringsbakgrunn spenner seg fra personer som begynte på Krigsskolen gjennomgående rett etter videregående skole, og personer som har opptil 17 års tjenesteerfaring i Forsvaret.

3.3 Datainnsamling

Jeg har samlet inn data til oppgaven ved bruk av en spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen består av 46 spørsmål. For å måle kadettens motivasjon til å lede har jeg benyttet meg av Chan og Drasgow (2001) sin spørreundersøkelse oversatt til norsk. 15 spørsmål tar for seg motivasjon til å lede. For å finne ut hvordan kadettene identifiserer seg med verdiene villighet til å tjene, opptatt av profesjonalitet og spiritualitet har jeg benyttet meg av spørsmål fra Alton B. Clemmons sin avhandling (2008). 21 spørsmål tar for seg verdiene. For å finne ut om kadettene føler seg kallet til å bli offiserer har jeg formulert spørsmål på grunnlag av Svein Olaf Thorbjørnsen sin artikkel «Luthersk kallsetikk - relevant for en moderne forvaltningsetikk» (2008), Gustaf Wingren sin bok «Luthers lära om

kallelsen» (1942) samt Douglas J. Schuurman sin bok «Discerning our Callings in Life» (2004). 7 spørsmål setter fokus på i hvilken grad kadettene føler seg kallet til å bli offiserer. Til sist er det 3 personal-informasjonsspørsmål som er knyttet til kjønn, alder og tjenestetid i Forsvaret. Respondentene blir bedt om å sette en skår fra 1-5 hvor de forskjellige mulighetene er helt uenig, litt uenig, verken enig eller uenig, litt enig, helt enig.

3.3.1 Beskrivelse av spørreundersøkelsene

Chan og Drasgow sin spørreundersøkelse for å kartlegge motivasjon til å lede har blitt benyttet av flere (Clemmons, 2008., Waldman et. al. , 2012., Gegenfurtner, 2007., Aas og Frøysland, 2012).

Spørsmålene kartlegger hvilken MTL-dimensjon respondentene identifiserer seg mest med. Spørsmålene er formet som en påstand respondentene da skal si seg grad av enig i. Noen av spørsmålene er reversert. Det vil si at det er blitt brukt den motsatte vinklingen på dimensjonen. For eksempel vil vanlig vinkling være: «Oftest foretrekker jeg å være leder framfor medarbeider i gruppearbeid». Mens reversert vinkling vil bli: «Jeg er den typen som ikke er interessert i å lede andre». Oversettelsen jeg har brukt har blitt brukt tidligere i oppgaver ved høyskolen BI (Aas og Frøysland, 2012).

Den andre spørreundersøkelsen jeg har lånt spørsmål fra er Alton B. Clemmons sin doktoravhandling «Values as Determinants of Motivation to Lead» (2008). For å kartlegge i hvilken grad respondentene identifiserer seg med forskjellige typer verdier er spørsmål som vektlegger deler av kjernen i verdien benyttet. I den originale spørreundersøkelsen er det flere spørsmål som ikke passer så godt med norsk kultur, miljø og forståelse. De spørsmålene det gjelder har blitt byttet ut med egendefinerte spørsmål som vektlegger samme hovedessens i verdien som det Clemmons gjør. Flere spørsmål har også blitt omformulert i den hensikt å aktualisere dem for offisersprofesjon.

3.3.2 Gjennomføring av spørreundersøkelsen.

Spørreundersøkelsen har blitt gjennomført med 2. avdeling på Krigsskolen som respondenter. Kadettene svarte på spørreundersøkelsen klassevis. Det vil si at ca. 20 og 20 svarte om gangen. De hadde ingen begrensning i tid da de svarte på undersøkelsen. På forhånd ble det informert om hensikten med undersøkelsen, hvem som gjennomfører undersøkelsen og i hvilken sammenheng undersøkelsen skal brukes i. Der det var spørsmål til undersøkelsen, ble både spørsmål og svar formidlet slik at alle fikk det med seg. Spørsmål som ble stilt i første klasse ble formidlet i klasse 2 og 3 før undersøkelsen ble delt ut.

3.3.3 Analyse av data

Resultatene ble analysert med utgangspunkt i de etterspurte variablene. Alle variablene inneholdt flere spørsmål. Gjennomsnittet av hva hver enkelt respondent har svart på alle spørsmålene for hver variabel, er det som har blitt brukt i en samlet graf for variabelen. Eksempel: En respondent har svart 1 (Helt uenig) på spørsmål A og 2 (litt uenig) på spørsmål B. Spørsmål A og spørsmål B tilhører samme variabel. Respondentens sitt gjennomsnitt på denne variabelen blir da 1,5. Gjennomsnittene hos hver respondent er synliggjort i en graf.

Korrelasjonen mellom de forskjellige variablene blir målt med Pearsons r-verdi. Der 1 er 100 % positiv korrelasjon, -1 er 100 % negativ korrelasjon og 0 er ingen korrelasjon. Hvis r-verdien er høyere en 0,5 eller -0,5 antas det å være en sterk korrelasjon (Ringstad, 2001). Korrelasjonene er fremstilt i en korrelasjonsmatrise.

Som statistikkverktøy har jeg benyttet meg av Stata, hvor variablene er importert inn som et datasett, deretter ble histogramfunksjonen benyttet til å taste inn variablene. Sluttproduktet er fremstilt som et søylediagram. For å få til korrelasjonen og r-verdien ble en bestemt kommando benyttet som deretter resulterte i en korrelasjonsmatrise.

3.4 Metodekritikk

Jeg har valgt å benytte meg av kvantitativ undersøkelse ved hjelp av spørreundersøkelse. Når man benytter seg av spørreundersøkelser er det flere punkt man kan trekke frem som kritikk. For det første har man ingen mulighet til å kontrollere respondentenes tolkning av spørsmålene (Johannessen, 2010). Hvis det er ukjente begrep eller tvetydige spørsmål kan respondentene tolke de forskjellig. Videre har jeg valgt å benytte meg av et utvalg som skal representere populasjonen krigsskolekadetter. Dette utvalget er ikke representativt for populasjonen da det ikke er lik andel av kvinner og menn som i populasjonen. Til sist vil det ofte være bortfall av respondenter ved bruk av spørreundersøkelser (Johannessen, 2010). Det finnes mange forskjellige grunner til at respondenter ikke svarer. I mitt tilfelle var det kun 3 av 52 som ikke svarte på spørreundersøkelsen.

Utvalget er en veldig homogen gruppe og det er sannsynlig å tro at utvalget kun kan representere kadetter ved Hærens Krigsskole. Det er viktig å trekke frem at utvalget har en spredning i antall tjenesteår og forskjellig erfaring. Det vil si at det er en stor forskjell i respondentene sin kunnskap om ledelse og forståelse av verdier. Det er også en vesentlig aldersforskjell på respondentene. Den yngste respondenten er 21 år og den eldste 37 år. Hvor vi er i livet vil ha en innvirkning på hvilke verdier vi prioriterer (Clemmons, 2008). Samtlige respondenter befinner seg i en skolesituasjon der de er vant til å bli vurdert etter sine presentasjoner og holdninger, dette kan føre til at respondentene svarer det som

vil være riktig å svare, framfor hva de egentlig mener. Kull Sønsteby har likt løp på skolen og har vært et kull i 1,5 år. Det er sannsynlig å tro at de har dannet sin egen kultur og miljø i kullet. Dette kan påvirke svarene i den grad at det er enkelte handlinger i kullet som er mer akseptert enn andre. Utvalget fører til at jeg ikke kan trekke noen slutninger utenfor hva Kull Sønsteby tenderer til. Avslutningsvis, flere av respondentene har nylig vært med på en undersøkelse som inneholder de samme spørsmålene om motivasjon til å lede, dette kan føre til at de er kjent med spørsmålene og de forskjellige kategoriene av motivasjon til å lede.

Undersøkelsen er satt sammen av spørsmål hentet fra tidligere undersøkelser (Clemmons, 2008., Chan & Drasgow, 2001) og egne spørsmål. Spørsmålene fra andre undersøkelser er hentet fra amerikanske undersøkelser. Selv om spørsmålene har blitt oversatt til norsk, vil det nok være stor forskjell på hvordan en amerikaner og en nordmann tolker og kjenner seg igjen i spørsmålene. Ifølge Hofstede (2010) er verdier den dypeste manifestasjonen av en kultur. Det vil si at mennesker fra forskjellige kulturer sannsynligvis vil svare ulikt på spørsmål som omhandler verdier. Videre er spørreundersøkelsen formet slik at respondenten kun har mulighet til å krysse av fra 1-5, der respondenten krysser av for «verken enig eller enig» åpner ikke spørreundersøkelsen opp for at respondenten kan få formidlet hva som er grunnen til dette. Begrepene og fenomenene som blir brukt i undersøkelsen kan være ukjente for enkelte av respondentene, undersøkelsene gir ingen forklaring på hva som menes med de forskjellige begrepene, noe som kan føre til forskjellig tolkning.

I korrelasjonsmatrisene har jeg kun tatt for meg lineær korrelasjon, hvis det finnes andre sammenhenger mellom de forskjellige variablene kommer dette ikke frem i oppgaven. Undersøkelsen er heller ikke statistisksignifikant når den ikke utfyller kravene til dette (Ringstad, 2001).

3.5 Kildekritikk

Jeg har benyttet kilder knyttet til universitets – og forskningsmiljø. Oppgaven hviler på tre hovedkilder: Chan og Drasgow (2001) blir ansett som fremst på sitt felt innenfor motivasjon til å lede. Referansene til Clemmons (2008) er en doktoravhandling som er utgitt ved Regent University. Wingrens *Luthers lära om kallelsen* (1942) ansees for å være det gjeldende teoretiske grunnlag innenfor kalletikk. I ett tilfelle har jeg referert til Internett. Den aktuelle nettsiden eies av et norsk forlag. I dette tilfellet regner jeg dette som en pålitelig kilde siden det er et digitalt oppslagsverk jeg har benyttet meg av.

4. Resultater

Innledningsvis vil jeg i dette kapitlet forklare grafene før jeg går videre til resultatene. Deretter vil jeg gå gjennom resultatene for motivasjon til å lede, for så å gå videre til resultatene innenfor verdiene og kall. For hver dimensjon eller verdi vil resultatet bli forklart skriftlig, før det blir synliggjort i et søylediagram. Til sist vil spørsmålene som ble brukt listes opp. I slutten av kapitlet vil korrelasjoner mellom de forskjellige variablene bli forklart og visualisert i en korrelasjonsmatrise. Delkonklusjoner vil bli benyttet fortløpende i kapitlet.

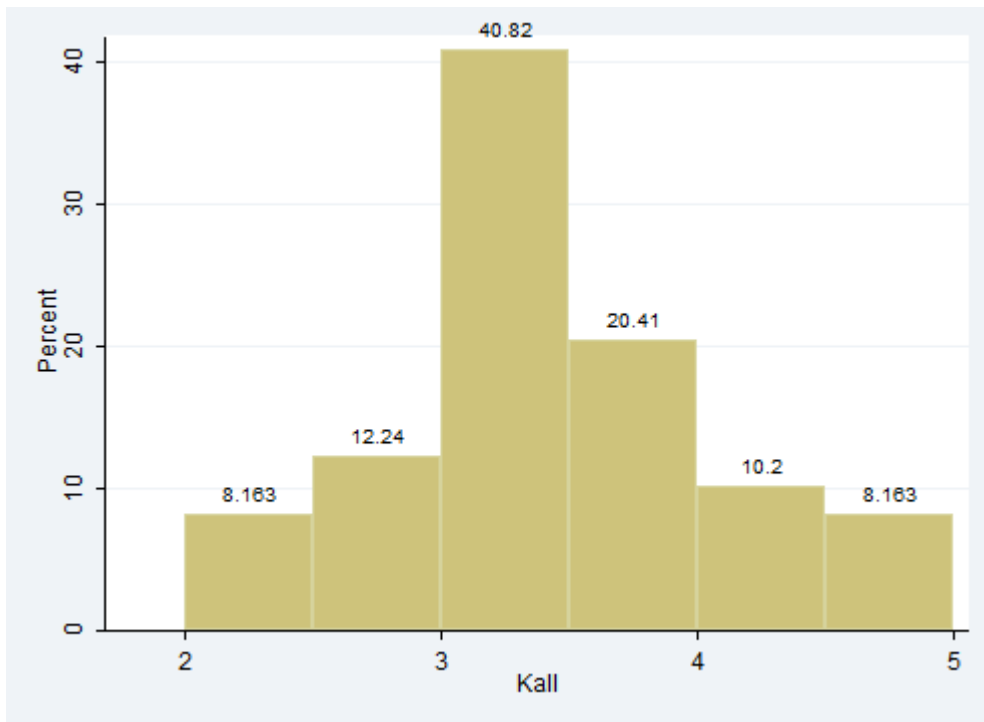
4.1 Forklaring av grafene

Jeg benytter meg av tre forskjellige grafer i denne oppgaven. Den første er stolpediagram. Stolpediagram fremstiller grafisk resultatene jeg har fått fra spørreundersøkelsen. Stolpediagram har en vannrett akse og en loddrett akse. I denne oppgaven vil den vannrette akse utgjøre svar alternativene, mens den loddrette akse vil utgjøre prosent. Andel av hvor mange som har svart på de forskjellige svaralternativene blir vist i prosent. Det er viktig å bemerke at det er gjennomsnittet til hver enkelt respondent på hver faktor som blir fremstilt grafisk her.

Den andre grafen jeg vil benytte meg av er en korrelasjonsmatrise. Korrelasjonsmatrisen viser i hvilken grad det eksisterer en sammenheng mellom de forskjellige variablene. Den lineære sammenhengen mellom to kontinuerlige variabler blir målt i Pearsons r (Midtbø, 2012). 1 eller -1 er en fullstendig sammenheng. Hvor nærmere r er 1 eller -1 avgjør hvor stor korrelasjon det er mellom de forskjellige variablene. Om det er $-$ eller $+$ avgjør om det er en negativ eller positiv korrelasjon. Negativ korrelasjon vil si at høye x verdier hos variabel nr. 1 går i sammen med lave y verdier hos variabel nr. 2. Positiv korrelasjon vil si at høye x -verdier går sammen med høye y -verdier (Ringdal, 2001). Hvis Pearsons r er høyere en 0,5 kan det anses som en sterk korrelasjon (Ringdal, 2001).

4.2 Kall

Figur 4.2.1 viser i hvilken grad respondentene identifiserer seg med begrepet kall. Det vil si at de respondenter som identifiserer seg i stor grad med begrepet kall vil få gjennomsnittet sitt plassert på litt enig eller helt enig. Fra venstre til høyre kan vi se at 20,4 % har gjennomsnittet sitt på litt uenig. Videre har 61,23 % gjennomsnittet sitt på verken enig eller uenig, mens 18,36 % har gjennomsnittet sitt på litt enig. Det er ingen av respondentene som har gjennomsnittet sitt på helt uenig eller helt enig.



Figur 4.2.1 viser gjennomsnittlig skår til respondentene på kall.

Spørsmål.

1. *Jeg føler meg kallet til å bli offiser: 3,69*
2. *Det å være offiser er min oppgave i livet: 3,69*
3. *Jeg kunne godt tenkt meg å prøve flere yrker i løpet av livet mitt (reversert): 3,32*
4. *Jeg føler jeg er en del av noe større som offiser: 4,43*
5. *Jeg kommer til å fortsette i forsvaret etter pliktårene: 4,09*
6. *Når jeg er ferdig med pliktårene kommer jeg til å slutte i forsvaret (reversert): 1,9*
7. *Jeg har et klart mål med livet mitt: 3,39*

Figur 4.2.2 viser gjennomsnitt til alle respondenter på hvert enkelt spørsmål.

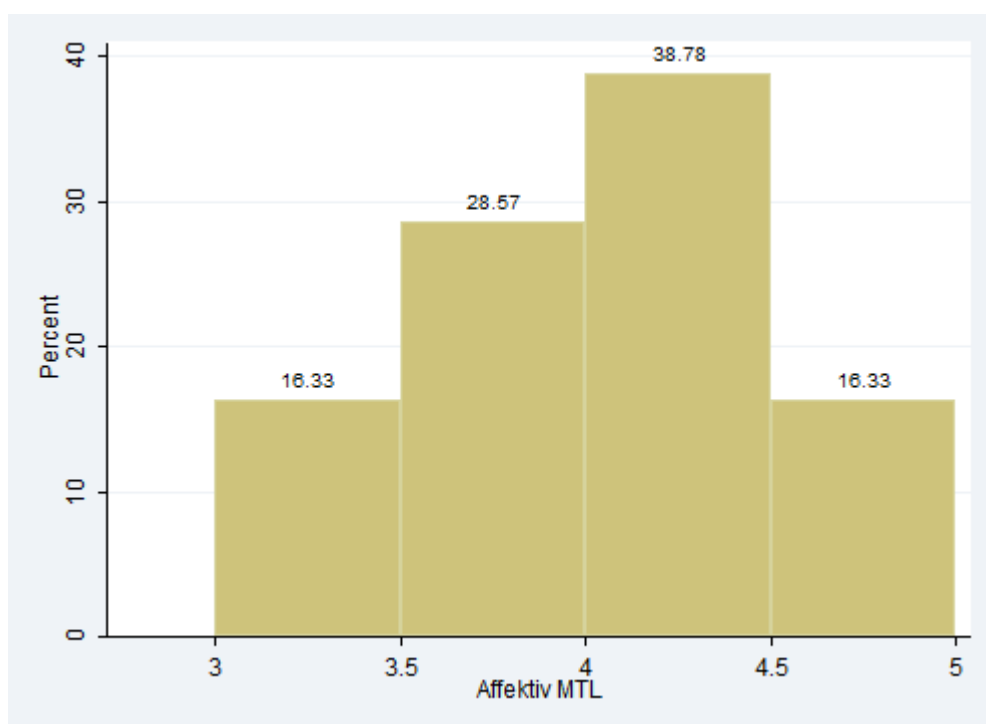
Delkonklusjon 1

Kadettene identifiserer seg i noen grad med begrepet kall.

4.3 Motivasjon til å lede

4.3.1 Affektiv MTL

Figur 4.3.1.1 viser i hvilken grad respondentene identifiserer seg med MTL dimensjonen affektiv MTL. Det vil si at de respondenter som identifiserer seg med denne dimensjonen i stor grad har fått gjennomsnittet sitt plassert på litt enig eller helt enig. Fra venstre til høyre kan vi se at 44,9 % har gjennomsnittet sitt på verken enig eller uenig og 55,11 % har gjennomsnittet sitt på litt enig. Det er ingen av respondentene som har gjennomsnittet sitt på helt enig, litt uenig eller helt uenig.



Figur 4.3.1.1 Viser gjennomsnittlig skår til respondentene på affektiv MTL.

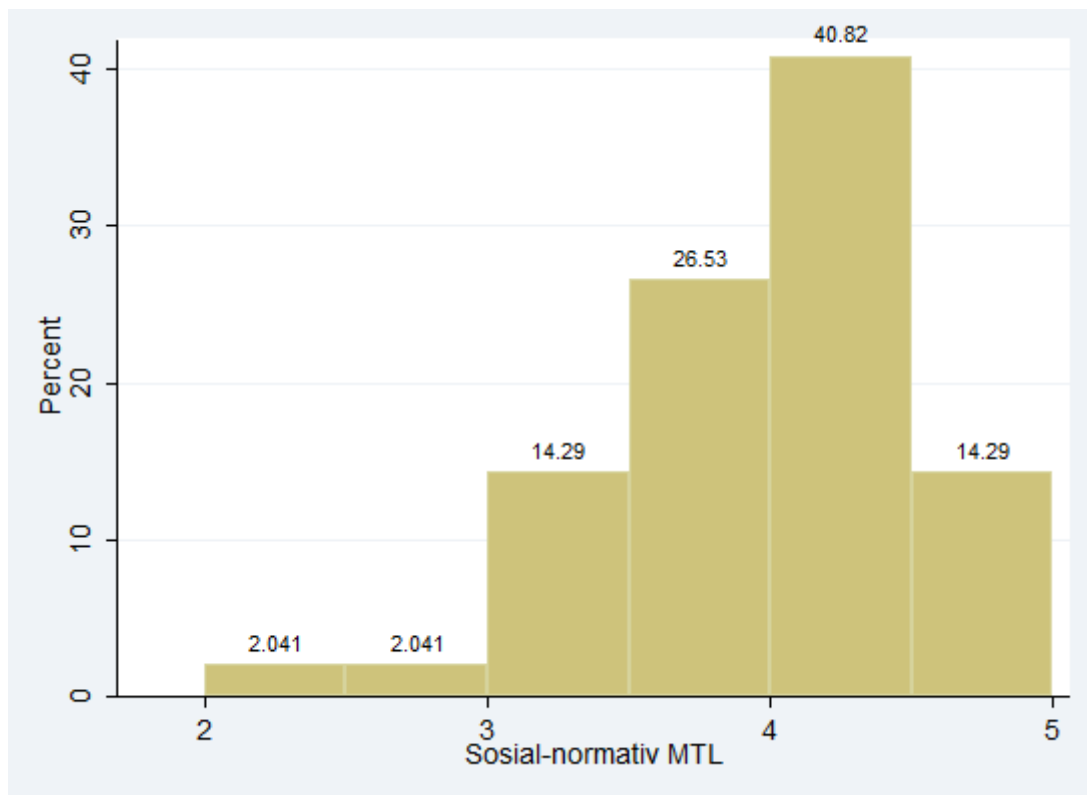
Spørsmålene:

1. Oftest foretrekker jeg å være leder framfor medarbeider i gruppearbeid: 3,99
2. Jeg er den typen som ikke er interessert i å lede andre. (reversert) : 1,41
3. Jeg er en personlighetstype som liker å ha ansvar for andre: 4
4. Jeg tror jeg kan bidra mer til en gruppe som medarbeider enn som leder (Reversert): 2,78
5. Jeg har en tendens til å ta ansvaret i de fleste grupper jeg jobber i: 3,52

Figur 4.3.1.2 viser gjennomsnitt til alle respondenter på hvert enkelt spørsmål.

4.3.2 Sosial-normativ MTL

Figur 4.3.2.1 viser i hvilken grad respondentene identifiserer seg med MTL dimensjonen sosial-normativ MTL. Det vil si at de som identifiserer seg i stor grad med sosial-normativ MTL får gjennomsnittet sitt plassert på litt enig eller helt enig. Fra venstre til høyre kan vi se at 4,082 % har gjennomsnittet sitt på litt uenig, mens 40,8 % har gjennomsnittet sitt plassert på verken enig eller uenig. Videre har 55 % gjennomsnittet sitt på litt enig. Det er ingen av respondentene som har sitt gjennomsnitt plassert på helt uenig eller helt enig.



Figur 4.3.2.1 viser gjennomsnittlig skår til respondentene på sosial-normativ MTL.

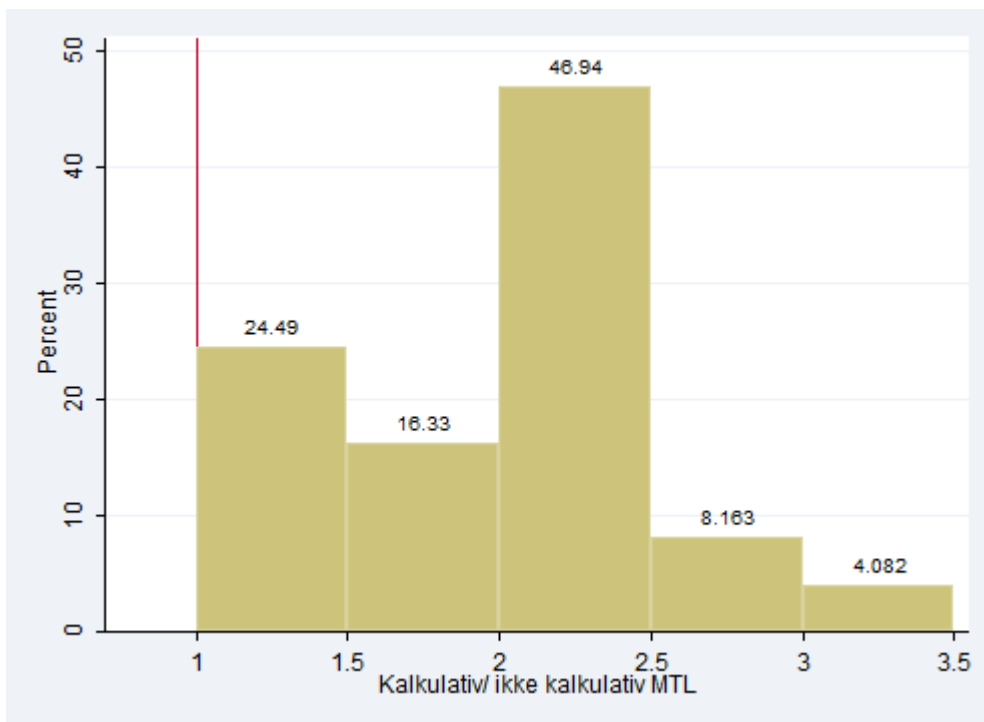
Spørsmål.

1. *Jeg føler meg forpliktet til å lede andre hvis jeg blir spurt: 4,65*
2. *Jeg har blitt lært opp til alltid å melde meg frivillig som leder hvis jeg kan: 4,14*
3. *Det er ikke riktig å si ifra seg lederroller: 2,93*
4. *Det er en ære og et privilegium å bli bedt om å lede: 4,05*
5. *Folk burde melde seg frivillig for å lede, heller enn å vente på at andre skal spørre eller stemme på dem: 3,91*

Figur 4.3.2.2 viser gjennomsnitt til alle respondenter på hvert enkelt spørsmål.

4.3.3 Kalkulativ/ ikke kalkulativ MTL

Figur 4.3.3.1 viser i hvilken grad respondentene identifiserer seg med MTL dimensjonen kalkulativ /ikke kalkulativ MTL. Det vil si at de som identifiserer seg med denne verdien i stor grad har fått gjennomsnittet sitt plassert på litt enig eller helt enig. Fra venstre til høyre kan vi se at 40,82 % har gjennomsnittet sitt på elt uenig, videre kan vi se på at 55,1 % har gjennomsnittet sitt på litt uenig mens 4,082 % har gjennomsnittet sitt på verken enig eller uenig. Ingen respondenter har gjennomsnittet sitt på litt enig eller helt enig.



Figur 4.3.3.1 viser gjennomsnittlig skår til respondentene på kalkulativ/ ikke kalkulativ MTL.

Spørsmålene:

1. Jeg er bare interessert i å være gruppeleder dersom det er klare fordeler ved det for meg: 1,73
2. Jeg vil gå med på å lede andre selv om det ikke følger noen spesiell belønning eller fordeler med den rollen (Reversert) : 4,42
3. Jeg vil vite «hva som er i det for meg» hvis jeg går med på å lede en gruppe: 2,28
4. Hvis jeg går med på å lede en gruppe vil jeg aldri forvente noen fordeler eller spesielle belønninger (Reversert) :4,26
5. Jeg har mer av mine egne problemer å bekymre meg om enn å bry meg med resten av gruppa: 1,88

Figur 4.3.3.2 viser gjennomsnitt til alle respondenter på hvert enkelt spørsmål.

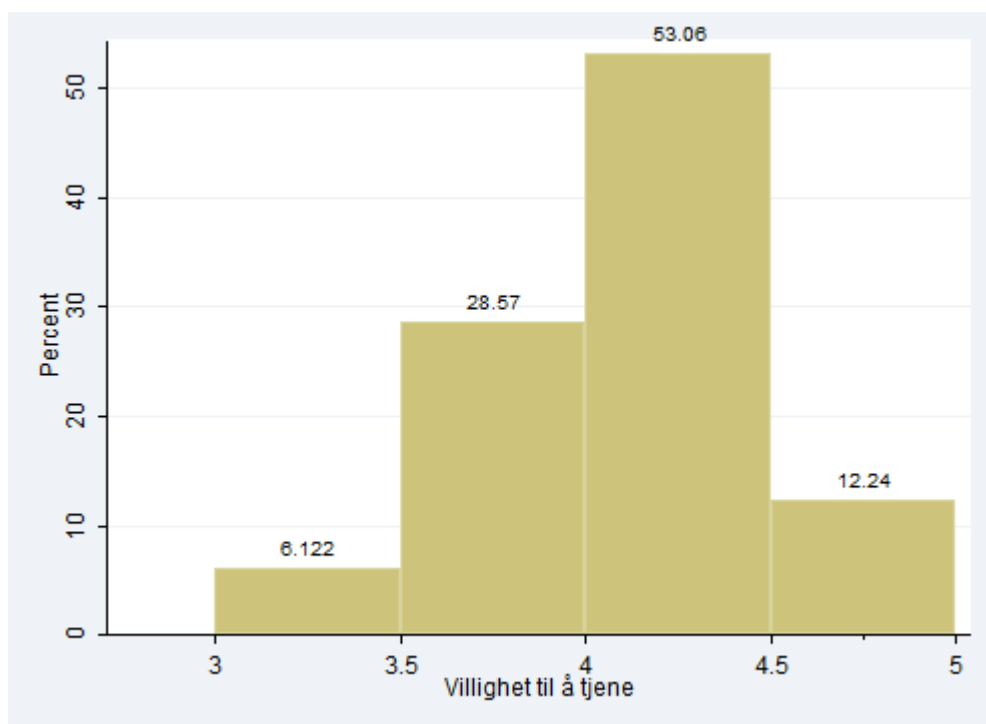
Delkonklusjon 2

Kadettene skårer i liten grad høyt på kalkulatv/ikke kalkulatv MTL. Det vil si at kadettene i liten grad ser på hva de selv kan få ut av å påta seg en lederrolle.

4.4 Verdier

4.4.1 Villighet til å tjene

Figur 4.4.1.1 viser i hvilken grad respondentene identifiserer seg med verdien villighet til å tjene. Det vil si at de som i stor grad identifiserer seg med denne verdien vil få gjennomsnittet sitt plassert på litt enig eller helt enig. Fra venstre til høyre ser vi at 34,7 % har gjennomsnittet sitt på verken enig eller uenig, mens 65,3 % har gjennomsnittet sitt på litt enig. Det er ingen respondenter som har gjennomsnittet sitt på helt uenig, litt uenig eller helt enig.



Figur 4.4.1.1 viser respondentenes gjennomsnittlige skår på villighet til å tjene.

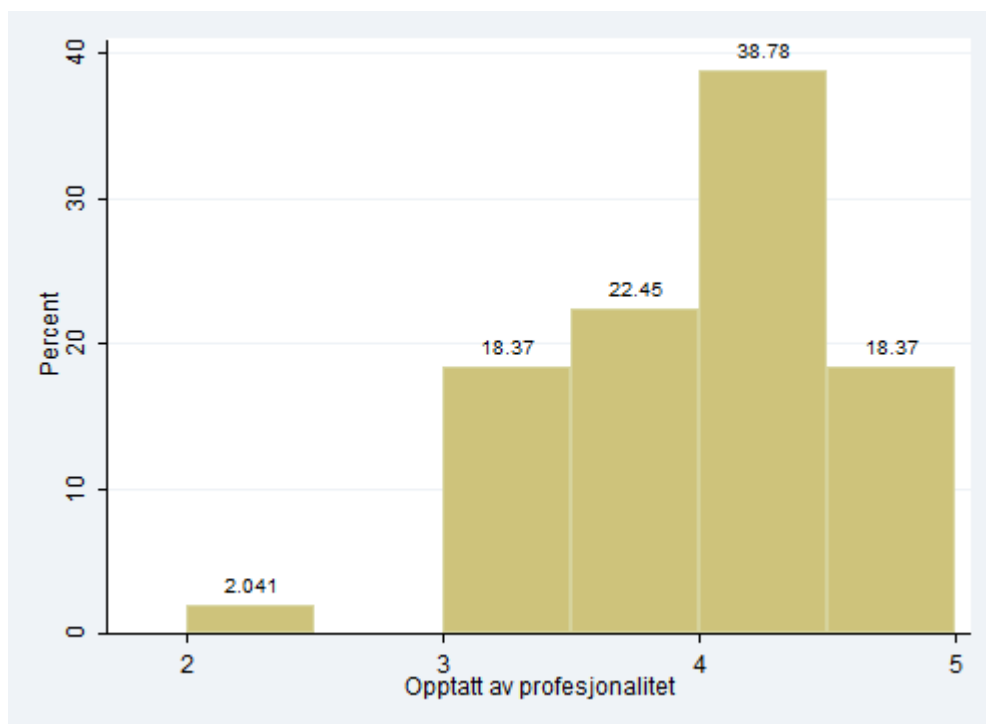
Spørsmål.

1. *Det at tjenesten går i orden er viktigere enn min egen velferd: 4,11*
2. *Jeg tror at Hæren er en gjennomtenkt organisasjon: 3,6*
3. *Det er ikke særlig viktig å være disiplinert som offiser (reversert): 1,5*
4. *Det er viktigere at andre rundt meg har det bra enn meg selv: 3,95*
5. *Jeg ønsker i stor grad å hjelpe andre: 4,25*
6. *Offiserer bør ha en stor grad av selv-kontroll: 4,35*
7. *Jeg setter alltid meg først før andre (reversert): 2,07*

Figur 4.4.1.2 viser gjennomsnitt til alle respondenter på hvert enkelt spørsmål.

4.4.2 Opptatt av profesjonalitet

Figur 4.4.2.1 viser i hvilken grad respondentene identifiserer seg med verdien opptatt av profesjonalitet. Det vil si at de respondentene som identifiserer seg i stor grad med verdien opptatt av profesjonalitet har fått gjennomsnittet sitt plassert på litt enig eller helt enig. Fra venstre til høyre kan vi se at 2,041 % har gjennomsnittet på litt uenig. Videre har 40,82 % gjennomsnittet plassert som verken enig eller uenig, mens 57,15 % har gjennomsnittet sitt plassert på litt enig. Ingen av respondentene har gjennomsnittet sitt plassert på helt uenig eller helt enig.



Figur 4.4.2.1 viser gjennomsnittlig skår til respondentene på opptatt av profesjonalitet.

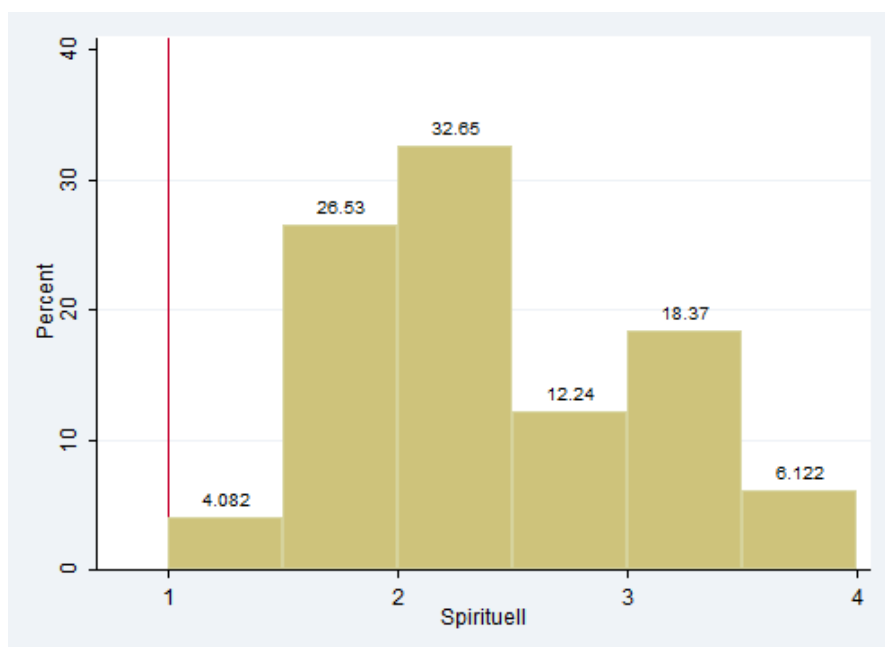
Spørsmål.

1. *Offiserer er viktig for velferden i samfunnet: 4,375*
2. *Offiserer sin rolle i samfunnet er av og til overdrevet (reversert): 2,01*
3. *Det er mange mennesker som ikke skjønner hvor viktig offiserskorpset er: 4,3*
4. *Offiserer som bryter profesjonelle standarder bør bli dømt av andre offiserer: 3*
5. *Offiserer er ikke i stand til å måle hverandres kompetansenivå (reversert): 2,08*
6. *En offiser er bedre skikket til å dømme en annen offiser enn en sivilt utdannet person: 3,3*
7. *Det er engasjerende å se en annen offiser som er idealistisk i forhold til sitt yrke: 4,2*
8. *Det er vanskelig å bli engasjert i yrket som offiser (reversert): 1,4*
9. *Selv om det etter hvert ikke lønner seg økonomisk, ønsker jeg å fortsette som offiser i Forsvaret: 3,7*

Figur 4.4.2.1 viser gjennomsnitt til alle respondenter på hvert enkelt spørsmål.

4.4.3 Spiritualitet

Figur 4.4.3.1 viser i hvilken grad respondentene identifiserer seg med verdien spiritualitet. Det vil si at de respondenter som identifiserer seg i stor grad med spiritualitet vil få gjennomsnittet sitt plassert på litt enig eller helt enig. Fra venstre til høyre ser vi at 30,6 % har gjennomsnittet sitt på helt uenig. Videre har 44,89 % gjennomsnittet sitt på litt uenig, mens 24,5 % har gjennomsnittet sitt på verken enig eller uenig. Det er ingen respondenter som har gjennomsnittet sitt på litt enig eller helt enig.



Figur 4.4.3.1 viser gjennomsnittlig skår til respondentene på spiritualitet.

Spørsmål.

1. *Jeg har tro på livet: 4,3*
2. *Mine spirituelle verdier påvirker valgene jeg tar: 2,2*
3. *Jeg anser meg selv som en spirituell person: 2,04*
4. *Bønn er en viktig del av mitt liv: 1,3*
5. *Jeg bryr meg om den åndelige tilstanden til mine kollegaer: 2,3*

Figur 4.4.3.2 viser gjennomsnitt til alle respondenter på hvert enkelt spørsmål.

4.5 Korrelasjoner

4.5.1

Figur 4.5.1 viser hvordan de forskjellige variablene korrelerer med hverandre. I korrelasjonsmatrisen kan vi se at det er en positiv sterk korrelasjon mellom kall og sosial-normativt lederskap på med en r-verdi på 0,4625. Det samme gjelder kall i forhold til verdien opptatt av profesjonalitet hvor r-verdien er 0,4136. Det vil si at de som skårer høyt på kall også har skåret høyt på sosial-normativ MTL og opptatt av profesjonalitet. MTL dimensjonen sosial-normativ MTL korrelerer til en viss grad med verdien opptatt av profesjonalitet der r-verdien har blitt 0,4085.

Videre kan vi se at ingen av MTL-dimensjonene korrelerer høyere med hverandre enn 0,26. Verdien spirituell korrelerer i veldig lav grad med de andre variablene. Villighet til å tjene er den verdien som kan ha en antydning til en korrelasjon i forhold til spirituell med r-verdien 0,2332, men da en svak en.

	Affekt~L	Sosial~L	Kalkul~L	Villig~e	Opptat~t	Spiri~ll	Kall
AffektivMTL	1.0000						
Sosialnorm~L	0.1485	1.0000					
Kalkulativ~L	-0.2549	-0.2184	1.0000				
Villighet~e	-0.1559	0.3640	-0.4097	1.0000			
Opptattavp~t	0.2380	0.4085	0.0060	0.0932	1.0000		
Spirituell	-0.0375	0.0707	-0.0778	0.2332	-0.0259	1.0000	
Kall	0.3982	0.4625	-0.2230	0.2283	0.4136	0.0681	1.0000

Figur 4.5.1 viser hvordan de forskjellige variablene korrelerer.

Delkonklusjon 3

Korrelasjonen mellom kall og sosial-normativ MTL har r-verdien 0,4625. Det vil si at det eksisterer en korrelasjon mellom disse to variablene.

Delkonklusjon 4

Korrelasjonen mellom kall og verdien villighet til å tjene har r-verdien 0,2283. Det vil si at det er liten sammenheng mellom de to variablene.

Delkonklusjon 5

Korrelasjonen mellom kall og verdien opptatt av profesjonalitet har r-verdien 0,4136. Det vil si at det eksisterer en sammenheng mellom variablene.

Delkonklusjon 6

Korrelasjonen mellom kall og spirituell har r-verdien 0,0681. Det vil si at det er veldig liten korrelasjon mellom de to variablene

5. Diskusjon av resultater

Jeg vil i dette kapitlet gå igjennom hypotesene sett opp imot delkonklusjonene og diskutere hvilke funn jeg har gjort. Først vil jeg se på hvordan kadettene identifiserer seg med begrepet kall. Jeg vil så diskutere motivasjon til å lede og i hvilken grad kadettene identifiserer seg med MTL dimensjonen kalkulatv/ikke kalkulatv. Til slutt vil jeg se på korrelasjonene mellom kall og de forskjellige verdiene.

5.1 Kadettene identifiserer seg i noen grad med kall

Vi kan av resultatene fra begrepet kall og hvor mye kadettene føler seg kallet til å bli offiser, at de fleste (61,23 %) verken er enig eller uenig med at kall har noen innvirkning på deres karrierevalg. Det vil si at over halvparten er usikre eller ikke bevisst på at kall kan ha hatt en innvirkning på beslutningen om å bli offiser. Årsaken til dette kan være at kadettene ikke er så kjent med begrepet kall og hva det innebærer å være kallet. Spørsmålene som blir stilt krever også en del refleksjon og ettertanke. For eksempel å kunne være sikker på at det å være offiser er min oppgave i livet, kan være vanskelig å være sikker på i en tid der vi har mange valgmuligheter når det gjelder yrke. Dette samsvarer med hva Schuurman oppdaget hos studentene sine. Det var mange studenter som ikke hadde tenkt noe særlig over om de hadde en spesiell oppgave i livet, altså om de var kallet (Schuurman, 2004). Ved spørsmål om hva som var deres kall eller oppgave i livet ble studentene bevisst på denne måten å tenke på og kunne med tid finne fram til sitt kall. Før studentene ble bevisst på begrepet kall og det å reflektere over hva det vil si å ha et kall, hadde de heller ikke en klar tanke om hva som var deres kall i livet.

På spørsmålet om respondentene mener de er kallet til å bli offiser blir gjennomsnittet 3,69, det vil si gjennomsnittet ligger på verken enig eller uenig. På spørsmålet om kadetten føler seg som en del av noe større som offiser, ligger gjennomsnittet på 4,43, det tilsvarer litt enig i påstanden. Grunnen til dette kan være at man som offiser bidrar til samfunnet på en måte som setter profesjonen foran seg selv. Det er forventet at du som profesjonsutøver setter samfunnet før ditt eget velbehag (FFOD, 2007).

5.2 Få kadetter identifiserer seg med MTL dimensjonen kalkulatv/ikke kalkulatv

Kakulatv/ikke kalkulatv MTL er den av de tre forskjellige MTL-dimensjonene som kadettene identifiserer seg minst med. Det er 40,82 % av kadettene som har gjennomsnittet sitt plassert på helt uenig og som ikke identifiserer seg i det hele tatt med kalkulatv/ikke kalkulatv MTL. 55,1 % har

gjennomsnittet sitt plassert på litt enig og 4,0820 % har gjennomsnittet sitt plassert på verken enig eller uenig. Dette er ikke bare den MTL-dimensjonen kadettene identifiserer seg minst med, det er også den dimensjonen kadettene har svart mest samlet på.

Ved kalkulatv/ikke kalkulatv MTL dimensjon er man ute etter å få en gevinst ved å gå inn i lederrollen (Chan & Drasgow, 2001). Det passer dårlig sammen med hva som forventes av en offiser. Ledere i Forsvaret er forventet å aktivt ville lede seg selv og andre (Krigsskolen, 2007). Som militær leder er det forventet at du vil lede. Det er også forventet av offiserer at de tar ikke bare populære men også upopulære beslutninger (Krigsskolen, 2007). Kadetter på Krigsskolen er offiserer mens de går på skolen og skal bli yrkesoffiserer når de er ferdig på skolen. Gjennom utdanning og trening blir nok forventningene til en militær leder implementert, det kan være grunnen til at kalkulatv/ikke kalkulatv MTL stiller svakt hos kadettene. Korrelasjonen er som antatt i hypotesen.

5.3 Det er en positiv korrelasjon mellom kall og MTL dimensjonen sosial-normativ

Når det gjelder korrelasjonen mellom de forskjellige MTL-dimensjonene og kall er det klart sosial-normativ MTL som har mest sammenheng med begrepet kall. Sosial-normativ MTL og kall får r-verdien 0,4625. Affektiv MTL og kall er den som korrelerer nest best, r-verdien er her 0,3982. kalkulatv /ikke kalkulatv MTL er den dimensjonen som korrelerer minst med begrepet kall, r-verdien er her 0,2230.

En forklaring på hvorfor det er mest sammenheng mellom sosial-normativ MTL og begrepet kall kan være begge dimensjonene sin vekt på plikt. Personer som har stor pliktfølelse overfor andre mennesker, miljøet og kulturen vil sannsynligvis skåre høyt på sosial-normativ MTL (Chan & Drasgow, 2001). I følge Luthersk kallsetikk har mennesket en plikt til å holde seg i den rollen en har blitt kalt til å være i (Wingren,1942). Ved å bli i den rollen man er kalt til å være i bidrar man med sin del til samfunnet (Thorbjørnsen,2008). Det er sannsynlig å tenke seg at de kadetter som føler en sterk pliktfølelse til å gå inn i lederrollen også føler en pliktfølelse overfor samfunnet med tanke på sitt valg av yrke. Korrelasjonen er som antatt i hypotesen.

5.4 Det er liten korrelasjon mellom kall og verdien villighet til å tjene

Villighet til å tjene er en verdi hvor 65,3 % av respondentene har gjennomsnittet sitt på litt enig. Resterende av respondentene (34,7 %) har gjennomsnittet sitt plassert på verken enig eller uenig. Dette er da en verdi som flertallet av kadettene identifiserer seg med.

Verdien villighet til å tjene har ikke noen sterk korrelasjon til kall. Dette er et resultat som ikke stemmer overens med teorien. Verdien villighet til å tjene går ut på å sette andre mennesker foran seg

selv. Det er et viktig element i kallsetikken at kallet bidrar til å understøtte nestekjærligheten (Wingren, 1942). Det kan tenkes at dette er spesielt for utvalget, det kan også tenkes at noe av betydningen av verdien har gått tapt i oversettelsen av spørsmålet til norsk. På den annen side kan villighet til å tjene, villighet til å gjøre din plikt, oppleves som en lært ferdighet uavhengig av et indre kall. Hypotesen er ikke som antatt.

5.5 Det er en positiv korrelasjon mellom kall og verdien opptatt av profesjonalitet

Vi kan se at opptatt av profesjonalitet er en verdi som flertallet av kadettene identifiserer seg med. 57,15 % av kadettene har gjennomsnittet sitt plassert på litt enig. Samtidig er det også 2,041 % som får gjennomsnittet sitt plassert på litt uenig. En av grunnene til at flertallet identifiserer seg med denne verdien er at den er implementert i utdanningen på samme måte som forswarets kjerneverdier. Strategifaget på Krigsskolen som respondentene har vært gjennom før de svarte på spørsmålene, fremhever viktigheten av offiserskorpset for samfunnet. Det kan også trekkes frem at FFOD (Forsvarsstaben, 2007) som også er pensum på KS, definerer at en viktig del av fundamentet til profesjonen er det felles ansvar vi har overfor samfunnet (Forsvarsstaben, 2007).

Både kall og verdien opptatt av profesjonalitet har det felles at man gjør en oppgave for samfunnet. Videre går kallsetikken ut på at man skal utføre det kallet man har blitt tildelt på beste mulige måte (Thorbjørnsen, 2008). Dette viser også en sammenheng med verdien opptatt av profesjonalitet hvor man skal utføre arbeidsoppgavene sine på beste mulige måte (Clemmons, 2008). Korrelasjonen er som antatt i hypotesen.

5.6 Det er liten korrelasjon mellom kall og verdien spirituell

Viktigheten av spiritualitet som en verdi er omdiskutert. Kaczmariski og Khalsa (1998) hevder at dette er en verdi som vil bli viktigere for ledere etter hvert som vårt samfunn utvikler seg.

Grunnen til at Krigsskolekadettene ikke skårer så høyt på denne verdien, og at det derfor blir en lav korrelasjon mellom kall og verdien spirituell, ligger nok i hvordan spørsmålene er formulert. Spørsmålene er hentet fra en amerikansk spørreundersøkelse. Kulturforskjellene mellom USA og Norge er mange. I følge Hofstede kan verdier forstås som den dypeste delen av en kultur, med andre ord den delen av en kultur som er vanskeligst å endre på (Hofstede, 2010). USA er også i følge Hofstede (2010) sin undersøkelse et mye mer individualistisk samfunn enn Norge. Norge er et mye mer kollektivistisk samfunn. I et individualistisk samfunn står personlige verdier sterkere enn i et kollektivistisk samfunn (Hofstede, 2010). Videre er det viktig å få fram at de spirituelle spørsmålene i

stor grad handler om tro, og de vil nok bli tolket av mange i Norge som noe som har med religion å gjøre. Et flertall av de som bor i Norge bekjenner seg ikke selv som personlige religionsutøvere, noe som vil føre til at spørsmålene ikke er aktuelle på samme måte som for en fra USA. I USA er det langt flere som bekjenner seg selv som personlige religionsutøvere. Spørsmålene som har blitt brukt passer dårlig overens med vår kultur. Korrelasjonen er ikke som antatt i hypotesen.

6. Oppsummering og konklusjon

Jeg har hatt som mål å kartlegge om kadetter i kull Sønsteby føler seg kallet til å bli offiserer. Metoden jeg har benyttet meg av er kvantitativ metode med hjelp av spørreundersøkelse. 2. avd. ved Hærens Krigsskole har vært respondenter for denne oppgaven. Oppgaven har sitt teoretiske grunnlag forankret i Chan og Drasgow sin teori om Motivasjon til å lede (2001). Videre har jeg benyttet meg av Clemmons (2008) sitt syn på verdier og verdiene sin betydning for motivasjon til å lede. Resultatene som spørreundersøkelsen ga har blitt knyttet opp til relevant teori for oppgaven.

Kadettene identifiserer seg i noen grad med begrepet kall. En årsak til at kadettene ikke identifiserer seg i stor grad med begrepet kan være at det er lite kjent. Det er også behov for en del refleksjon over begrepet for at en skal være sikker på hvilken rolle det spiller i eget liv (Schuurman, 2004).

Kadettene identifiserer seg i størst grad med MTL dimensjonene affektiv MTL og sosial-normativ MTL og i liten grad med MTL dimensjonen kalkulatv/ikke kalkulatv. Dette vil si at kadettene i veldig liten grad tenker på hva de selv får ut av å gå inn i lederrollen. Kadettene blir motivert til å gå inn i lederrollen fordi de ser på seg selv som en leder eller fordi de føler det er deres plikt eller ansvar overfor andre at de går inn i lederrollen.

Det er størst korrelasjon mellom kall og MTL dimensjonen sosial-normativ MTL. Dette sier oss at kallsbegrepet passer best sammen med de som blir sosialt-normativ motivert til å lede. Det vil si at de som føler et kall for jobben også føler en plikt eller et ansvar overfor andre mennesker om at de bør lede. Kall og verdien opptatt av profesjonalitet korrelerer også i noen grad. Det vil si at de som føler et kall også er opptatt av å gjøre en skikkelig jobb uavhengig av hva jobben er eller hva den måtte innebære.

Det er overraskende liten korrelasjon mellom begrepet kall og verdien villighet til å tjene. En skulle tro, på bakgrunn av hva som ligger i begrepet kall og verdien villighet til å tjene, at sammenhengen skulle vært større her. Årsaken til at det ikke er det, kan være at betydningen av verdien har gått tapt i oversettelsen, eller at villighet til å gjøre sin plikt, oppleves som en lært ferdighet uavhengig av et indre kall.

Det er en positiv korrelasjon mellom begrepet kall og verdien opptatt av profesjonalitet. Verdien opptatt av profesjonalitet skårer ganske høyt hos kadettene, en forklaring til dette kan være at verdien er implementert i utdanningsløpet på Krigsskolen. En årsak til korrelasjon til kall kan være begge faktorer sitt fokus på å gjøre noe for samfunnet.

Det er en liten korrelasjon mellom begrepet kall og verdien spirituell. Kadettene skårer veldig lavt på denne verdien, det er nok årsaken til at det er en liten korrelasjon. En forklaring til at kadettene skårer lavt kan være ordlyden i spørsmålene. Spørsmålene som er oversatt fra en amerikansk undersøkelse

passer nok dårlig med norsk kultur. I USA er det langt flere som bekjenner seg selv som personlige religionsutøvere enn det er i Norge.

Undersøkelsen viser at til en viss grad føler kadettene seg kallet til offisersprofesjonen. Resultatene av undersøkelsen viser også at verdien opptatt av profesjonalitet og kall har en sammenheng, og det ser ut til at kallsbegrepet kan støtte opp under MTL-dimensjonen sosial-normativ. Undersøkelsen viser tydelig at kadettene ikke opplever en sammenheng mellom verdien villighet til å tjene og begrepet kall. Det ser også ut til å være en sammenheng mellom motivasjon til å lede, pliktfølelse (sosial-normativ) og kall.

Oppgaven avgrensner seg til kun å si noe om hvordan kadettene i Kull Sønsteby føler et kall til å bli offiser. Videre tar oppgaven ikke for seg hva betydningen av å føle et kall har å si for offisersprofesjonen. Det hadde vært interessant for senere studier å se på om det eksisterer noen sammenheng mellom personlighet og følelsen av kall. Det hadde også vært interessant å finne ut av hva det å ha et kall har å si for offisersprofesjonen.

Kildeliste

- Alexander, J. (1980). *What do recent writes mean by spirituality? I: Spirituality today*, 32, 247-256.
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er Ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Barnett, J.H. (1985). *A business model of enlightenment. I: Journal Business Ethics*, 4 (1), 57.
- Block, P. (1993). *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Chan, K. Y., Rounds, J. & Drasgow, F. (2000). *The relation between vocational interests and the motivation to lead. I: Journal of Vocational Behaviour*, 57, 226-245.
- Chan, K. Y. & Drasgow, F. (2001). *Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding Motivation to Lead. I: Journal of applied Psychology*, 86 (3), 481-498.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999). *The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. I: Leadership Quarterly*, 10 (3), 397-421.
- Clemmons 3, A. B. (2008). *Values as Determinants of Motivation to Lead*. US: ProQuest LLC
- Elkins, D., Hedstrom, L. J., Hughes, L., Leaf, J. A., & Saunders, C. (1988). *Toward a humanistic-phenomenological spirituality: Definition, description, and measurement. I: Journal of Humanistic Psychology*, 28 (4), 5-18.
- Englund, P. (2010). *Ufredsår - om den svenske stormannstiden og en mann i dens midte*. Oslo: Cappelen Damm
- Fairholm, G. W. (1996). *Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. I: Leadership and Organizational Development*, 17 (5), 11-17.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Westport, ME: Praeger.
- Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets Fellesoperative Doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben
- Forsvaret. (2011). *Forsvarets verdigrunnlag*. (Hefte). Oslo.
- Gegenfurtner, P. (2007). *Motivation to Lead: The impact of Situational Factors*. Honors program at California State University.

- Hegel, G. W. F. (2009). *Åndens fenomenologi*. Oslo: Pax forlag
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: World.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Software Of The Mind - Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. (3. Utg.) USA: Mc Graw Hill
- Huntington, S. P. (1957). *The Soldier and the State*. London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. (4. utg.) Oslo: Abstrakt Forlag AS
- Kaczmariski, K. & Khalsa, G. (1998). *Spiritual leadership beyond the bounds of religion: The case story of Bishop William E. Swing*. I: *Journal of management systems*, 10 (4), 11-24.
- Kolvereid, L. (1982). *Motivasjon - Teori og Praksis*. Lillehammer: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Krigsskolen. (2009). *Lederutvikling i Hæren*. (hefte) Oslo: Krigsskolen.
- Lindqvist, H. (2010). *Karl Johan - Jean Bernadotte - soldaten som ble konge*. Oslo: Schibstedt.
- London, M. (1983). *Toward a Theory of Career Motivation*. I: *Academy of Management Review*. (vol. 8. No.4) 620-630.
- Martinsen, Ø. L. (2010). *Perspektiver på ledelse*. (3 utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper
- Midtbø, T. (2012). *Stata - En entusiastisk innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Moskos, C. C. (1986). *Institutional/Occupational Trends in Armed Forces: An Update*. Northwestern University: The inter-University Seminar on Armed Forces and Society.
- Norsk Bibel (2011). *Bibelen-Ressurs*. Nederland: Norsk Bibel AS
- Parsons, T. (1954). *Essays on sociological theory*. (Rev. ed.). New York: Free Press
- Principe, W. (1983). *Toward defining spirituality*. I: *Canadian Corporation for Studies in Religion*, 12 (2), 127-141.
- Reeve, J. (2009). *Understanding Motivation and Emotion*. United States: John Wiley & Sons Inc.
- Ringstad, K. (2001). *Enhet og mangfold*. (3. Utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Schuurman, D. J. (2004). *Vocation, Discerning Our Callings In Life*. Michigan: William B. Eerdmans Publishing Company

Smith, H.L. og L.M. Krueger (1933) *A brief summary of literature on leadership*. Bloomington, Indiana: Indiana University, School of Education Bulletin

Store Norske leksikon. Hentet 12.11.2013 <http://snl.no/motivasjon>.

Strand, T. (2007). *Ledelse organisasjon og kultur*. (2 utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Taylor, L. (1968). *Occupational sociology*. New York: Oxford University Press.

Thorbjørnsen, S. O. (2008). *Luthersk kallsetikk - relevant for en moderne forvaltningsetikk?* I PACEM. Oslo: Feltprestkorpset

Tucker, R.C. (1981). *Politics as leadership*. Columbia, Missouri: University of Missouri Press

U.S. Air Force. (1997). *United States Air Force Core Values* (Brochure). Washington, DC: Author

Waldman, D. A., Galvin, B. M. & Walumbwa, F. O. (2012). *The Development of Motivation to Lead and Leader Role Identity*. I: *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2013 nr. 20.

Watson, T. J. (1994). *In search of management. Culture, chaos and control in managerial work*. London/ New York: Routledge.

Wingren, G. (1942). *Luthers Lära om kallelsen*. Lund: C. W. K. Gleerups Förlag

Aas, M. C. og Frøysland, I. K. (2012). *Exploring Early Leader Careers: A study of Personality, Motivation to Lead and Self-Efficacy as possible predictors of Leader Emergence*. Master thesis BI Norwegian Business School.

Vedlegg A

Spørsmål spørreundersøkelse

Motivasjon til å lede

Affektiv MTL

1. Oftest foretrekker jeg å være leder framfor medarbeider i gruppearbeid.
2. Jeg den typen person som ikke er interessert i å lede andre. (reversert)
3. Jeg er en personlighetstype som liker å ha ansvar for andre.
4. Jeg tror jeg kan bidra mer til en gruppe som medarbeider enn som leder. (reversert)
5. Jeg har en tendens til å ta ansvaret i de fleste grupper som jeg jobber i.

Sosial-normativ MTL

1. Jeg føler meg forpliktet til å lede andre hvis jeg blir spurt.
2. Jeg har blitt lært opp til alltid å melde meg frivillig som leder hvis jeg kan.
3. Det er ikke riktig å si fra seg lederroller.
4. Det er en ære og et privilegium å bli bedt om å lede.
5. Folk burde melde seg frivillig for å lede, heller enn å vente på at andre skal spørre eller stemme på dem.

Kalulativ / ikke kalkulativ MTL

1. Jeg er bare interessert i å være gruppeleder dersom det er klare fordeler ved det for meg.
2. Jeg ville gå med på å lede andre selv om det ikke følger noen spesiell belønning eller fordeler med den rollen. (reversert)
3. Jeg vil vite "hva som er i det for meg" hvis jeg går med på å lede en gruppe.
4. Hvis jeg går med på å lede en gruppe vil jeg aldri forvente noen fordeler eller spesielle belønninger. (reversert)
5. Jeg har mer av mine egne problemer å bekymre meg om enn å bry meg med resten av gruppa.

Verdier

Villighet til å tjene

1. Det at tjenesten går i orden er viktigere enn min egen velferd.
2. Jeg tror at Hæren er en gjennomtenkt organisasjon.
3. Det er ikke særlig viktig å være disiplinert som offiser (reversert).
4. Det er viktigere at andre rundt meg har det bra enn meg selv.
5. Jeg ønsker i stor grad å hjelpe andre.
6. Offiserer bør ha en stor grad av selv-kontroll.
7. Jeg setter alltid meg først før andre (reversert).

Opptatt av profesjonalitet

1. Offiserer er viktig for velferden i samfunnet.
2. Offiserer sin rolle i samfunnet er av og til overdrevet (reversert).
3. Det er mange mennesker som ikke skjønner hvor viktig offiserskorpset er.
4. Offiserer som bryter profesjonelle standarder bør bli dømt av andre offiserer.
5. Offiserer er ikke i stand til å måle hverandres kompetansenivå (reversert).
6. En offiser er bedre skikket til å dømme en annen offiser enn en sivilt utdannet person.
7. Det er engasjerende å se en annen offiser som er idealistisk i forhold til sitt yrke.
8. Det er vanskelig å bli engasjert i yrket som offiser (reversert).
9. Selv om det etter hvert ikke lønner seg økonomisk, ønsker jeg å fortsette som offiser i Forsvaret.

Spiritualitet

1. jeg har tro på livet.
2. Mine spirituelle verdier påvirker valgene jeg tar.
3. Jeg anser meg selv som en spirituell person.
4. Bønn er en viktig del av mitt liv.
5. Jeg bryr meg om den åndelige tilstanden til mine kollegaer.

Kall

Spørsmål

1. Jeg føler meg kallet til å bli offiser.
2. Det å være offiser er min oppgave i livet.
3. Jeg kunne godt tenkt meg å prøve flere yrker i løpet av livet mitt (reversert).
4. Jeg føler jeg er en del av noe større som offiser.
5. Jeg kommer til å fortsette i forsvaret etter pliktårene.
6. Når jeg er ferdig med pliktårene kommer jeg til å slutte i forsvaret (reversert).
7. Jeg har et klart mål med livet mitt.

