



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Militær identitet og lederadferd

Er det en sammenheng mellom selvrapportert profesjonsidentitet og observert lederadferd hos kadetter ved Krigsskolen?

Lars Tore Elvesveen

Masteroppgave
Forsvarets høgskole

31. januar 2017

Forord

Denne studien ble gjennomført som en del av et pilotprosjekt med deltids masterstudie ved Forsvarets Høgskole. Arbeidet med oppgaven ble gjennomført i perioden oktober 2015 til januar 2017.

Oppgaven markerer avslutningen på 3,5 år med studier ved siden av jobb. Gjennomføringen av studiet har vært preget av interessant faglig innhold, dyktige forelesere og utfordrende faglige problemstillinger. Det siste året med masteroppgaven har vært det mest krevende men det å gjennomføre et forskningsprosjekt fra A til Å har vært både interessant og lærerikt.

Takk til medstudentene i pilotprosjektet Joakim og Eivind for mange interessante diskusjoner og morsomme episoder gjennom disse årene.

Jeg vil rette en stor takk til min hovedveileder Rino Bandlitz Johansen og en stor takk også til min biveileder Thomas Hol Fosse. Dere har gitt god faglig veiledning, støtte og mange interessante diskusjoner.

Takk også til Rita på biblioteket ved Krigsskolen for alltid å yte god service. Samt til kadettene i kullene Linge 16 og Krebs 17 for deltagelse i prosjektet.

Sist, takk til familien min som har vært en viktig støtte i arbeidet.

Lars Tore Elvesveen

Oslo, januar 2017

Sammendrag

I denne oppgaven har det blitt undersøkt hvorvidt det er en sammenheng mellom selvrapportert militær profesjonsidentitet og observert lederadferd hos kadetter ved Krigsskolen. Datamaterialet i studien er hentet fra kadetter, som studerer til bachelor i ledelse og landmakt, i kullene som ble tatt opp ved Krigsskolen i 2013 og 2014.

Militær profesjonsidentitet har sitt teoretiske utgangspunkt fra sosial identitetsteori innenfor sosialpsykologi som grenser mot sosiologi. Lederadferd hører hjemme i organisasjonspsykologi. Oppgaven bygger derfor bro mellom to forskningstradisjoner innen et felt med begrenset forskning. Profesjonsidentitet er inndelt i tre dimensjoner hvor; idealisme representerer arven fra mobiliseringsforsvaret, profesjonalisme er den foretrukne identiteten i Forsvaret i dag, og individualisme representerer en uønsket identitet relatert til Forsvarets verdier og oppdrag. Profesjonsidentitet har blitt målt med instrumentet norsk profesjonsidentitetsskala mens lederadferd ble målt med lederutviklingsverktøyet 360 MIL

Et interessant funn er den manglende sammenhengen mellom profesjonalisme og lederadferd. Profesjonalisme kan tenkes å være forbundet forventningene til en god offiser og typisk for forventningene til en offiser er effektivt lederskap, resultatene i denne studien indikerer at dette ikke er en kobling mellom en profesjonell offiser og effektiv lederadferd.

Hovedfunnet i studien er at individualisme har en negativ sammenheng med observert lederadferd. Individualisme står i skarp kontrast til Forsvarets kjerneverdier generelt og hva man forbinder med en god militær leder spesielt. Dette kan bety at en kadett med høy grad av individualisme utviser mindre lederadferd og dette kan indikere en mindre effektiv leder og individualisme kan derfor sies å være negativt for en militær leder. Funnet er i tråd med anerkjent teori og har bred empirisk støtte.

Resultatene aktualiserer utfordringen Forsvaret har med økt individualisme i samfunnet og understreker den negative betydningen av individualisme har for militær effektivitet generelt og militært lederskap spesielt.

Nøkkelord: Militær identitet, idealisme, profesjonalisme, individualisme, lederadferd, militær utdanning

Summary

This thesis has investigated whether there is a correlation between self-reported military professional identities and observed leadership behavior among cadets at the Norwegian Military Academy. This study includes data from 79 cadets from the classes of 2016 and 2017.

Military professional identity is founded based upon social identity theory within the broader field of social psychology. Leadership behavior belongs in organizational psychology. This thesis builds a bridge between two research traditions in a field with limited research.

Professional identity is divided into three dimensions where; idealism represents the legacy of the national defence, professionalism is the preferred identity in today's Armed Forces and individualism represents an unwanted identity related to the Armed Forces values and mission. Professional identity has been measured with the instruments Norwegian Professional Identity Scale. Leadership behavior is measured with an instrument developed by the Norwegian Defense Staff College

An interesting finding is that professionalism and leadership behavior are uncorrelated. Since professionalism is the preferred identity and it is often associated with being a good officer this study shows that this link could be questioned.

The most important finding is that individualism and leadership behavior are negatively correlated. Individualism stands opposite to the Armed Forces' core values in general and what is expected to be expected by a good military leader in particular. A cadet with a high degree of individualism exhibit less positive leadership behavior and this indicates a less efficient leader and individualism can therefore be said to be negative for a military leadership.

The results underline the challenges associated with individualism for the armed forces and the possible negative consequences it has for military leadership.

Keywords: Military identity, idealism, professionalism, individualism, leadership behavior, military education

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 NORSK PROFESJONSIDENTITET HISTORIE OG UTVIKLING	4
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	6
2. Teori	7
2.1 NORSK MILITÆR PROFESJONSIDENTITET	7
2.2 MILITÆR LEDELSE OG EFFEKTIVITET	18
2.3 ANTATTE SAMMENHENGER OG HYPOTESER	26
3. Metode	30
3.1 DELTAGERE OG PROSEDYRE	30
3.2 MÅLEINSTRUMENTER	31
3.3 STATISTISKE ANALYSER	33
3.4 KONTROLL OG BEHANDLING AV DATASET	34
3.5 ETISKE VURDERINGER OG MANGLENDE DATA	36
4. Resultater	38
4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK	38
4.2 REGRESJONSANALYSE	40
5. Diskusjon	42
5.1 HYPOTESE 1 - IDEALISME HAR IKKE SAMMENHENG MED LEDERATFERD	43
5.2 HYPOTESE 2 - PROFESJONALISME HAR EN POSITIV SAMMENHENG MED LEDERATFERD	44
5.3 HYPOTESE 3 - INDIVIDUALISME HAR EN NEGATIV SAMMENHENG MED LEDERATFERD	46
5.4 OPPSUMMERING	48
5.5 STUDIENS STYRKER OG BEGRENSNINGER	50
5.6 PRAKTISKE IMPLIKASJONER FOR FORSVARET	53
5.7 VIDERE FORSKNING	54
6. Konklusjon	57
7. Litteraturliste	61
Vedlegg A: Spørreundersøkelse	1
Vedlegg B: Informasjonsskriv	5
Vedlegg C: 360 MIL	6

Figurer

Figur 3-1 Illustrasjon av lederprofil	32
Figur 3-2 Gjennomsnittverdi på variabler fordelt på kull	34
Figur 3-3 Scatterplot av tjenestetid og lederprofil	35

Tabeller

Tabell 4-1 Deskriptiv statistikk og korrelasjoner mellom variabler i studien.....	39
Tabell 4-2 Regresjonsanalyse.....	40

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og problemstilling

Forsvaret generelt og Hæren spesielt har siden slutten på den kalde krigen gjennomgått store endringer. Fra ett massivt invasjonforsvar tuftet på verneplikt, står Hæren igjen med en modernisert brigade som er delvis profesjonalisert. Disse endringene har utfordret de tradisjonelle verdiene og rådende profesjonsidentiteten som eksisterte tidligere. Behovet for en endring ble synliggjort i Forsvarets fellesoperative doktrine fra 2007 (Forsvarets stabsskole, 2007). I doktrinen ble det innført en profesjonsidentitet som stiller krav til alle i uniform. Her settes det krav til at alle identifiserer seg med den militære profesjon og handler i samsvar med Forsvarets kjerneverdier. Videre vektlegges det at kravet er enda sterkere for ledere i Forsvaret og at en offiser må ha innarbeidet den militære profesjon som en del av sin personlighet, profesjonsidentitet (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 162). Profesjonsidentitet kobles således til lederen og utøvelse av ledelse.

Operasjoner i dag stiller andre og større krav til de militære avdelingene enn tidligere. Forsvaret må løse ulike roller og oppgaver både i nasjonal og flernasjonal ramme, noe som krever at de militære styrkene behersker lavintensitetsoperasjoner som fredsbevaring og opprørsbekjempning og samtidig er i stand til høyintensitetsoperasjoner som forsvar av Norge ved direkte angrep på nasjonen. Dette stiller krav til økt kompetanse og spesialisering på alle nivåer og impliserer krav til god ledelse i organisasjonen. Som en konsekvens av disse endringene kan den gamle enhetsbefalsordning betraktes som utdatert grunnet sin manglende tilpasning til disse kravene. Det innføres derfor nå en ordning for militært ansatte som innebærer en rendyrking av to hovedroller i Forsvaret (St.prop.nr.111, 2015). Innføringen av skillet mellom offiserer og spesialister vil således føre til endring av Forsvarets utdanningssystem, innretning av virksomheten og muligens påvirke profesjonsidentiteten. Lederutdanning er på mange måter kjernen i offisersutdanningen og har som formål å utdanne gode og effektive ledere som er nødvendig for Hærens og Forsvarets oppdragsløsning (Krigsskolen, 2013). Innføring av spesialister vil føre til to roller og ansvar med tanke på ledelse, men den militære profesjon vil være felles for begge. Denne innføringen vil føre med seg nye problemstillinger med tanke utvikling og ivaretagelse av en hensiktsmessig felles profesjonsidentitet.

Mange studier har forsøkt å identifisere hva som bidrar til effektiv ledelse generelt (Martinsen, 2011) og hva som bidrar til effektiv ledelse i en operativ og militær kontekst spesielt (Wong, Bliese, & McGurk, 2003). Ett perspektiv handler om individuelle faktorer som personlighet, intelligens og robusthet (Johnsen & Pallesen, 2006). Videre har man gjennom kartlegging av lederatferd kommet frem til faktorer som kan forklare effektivitet. Først med dimensjonene oppgave og relasjon mest kjent fra Ohio- og Michigan-studiene (Sorenson & Goethals, 2004, s. 6) I tillegg har dimensjonene endringsorientert eller utviklingsorientert ledelse kommet med siden 1990 tallet (Yukl, 2012, s. 67). Ulike undersøkelser viser sprikende resultater men metaanalyser viser tydelig at lederadferd har positive sammenhenger med ulike effektivitetsmål (Martinsen, 2011). Lederadferd målt med Full Range Leadership modellen viser også sammenheng med militære prestasjoner på troppsnivå. Aktivt og transformativt lederskap med fravær av «la-det-skure» hos troppssjefene var positivt for troppens oppdragsløsning (Bass & Avolio, 2000).

Andre studier har undersøkt sammenhengen mellom identitet og ulike prestasjons- og effektivitetsmål. Van Dick m.fl. (2005) argumenterer med at identitet kan resultere i høyere ytelse, lavere fravær og jobbtroast samt mer ekstrarolle atferd. Videre vil det for den enkelte skape økt trivsel og motivasjon samt bedre fysisk og psykisk velvære. På den andre siden argumenterer Grojean og Thomas (2006) for at det er utfordrende å finne sammenhenger mellom identitet og prestasjon, og at det finnes lite forskning på sammenhengen mellom profesjonsidentitet og individuell militær prestasjon (Thomas, Dickson, & Rothstein, 2001). Både Johansen (2014) og Kvilvang (2015) har i sine undersøkelser påvist sammenhenger mellom profesjonsidentitet og skoleprestasjoner ved militære skoler samt jobbengasjement og utbrenthet ved operativ avdeling undersøkt med ulike typer selvscoring og skolerresultater. Sammenhengen mellom profesjonsidentitet og ledelse ble undersøkt med bruk av skolekarakterer innen ledelsesfag og offiservurdering uten å finne en sammenheng mellom disse (Johansen, Martinussen, & Laberg, 2014). Det er tidligere undersøkt om det er en sammenheng mellom profesjonsidentitet og utvist lederatferd.

Som redegjørelsen viser så langt er det ikke empiri på sammenhengen mellom militær profesjonsidentitet og lederadferd. Enkelte sider av teorien kan sies å gi god støtte for at det er en sammenheng mens andre aspekter er mer usikre. På den annen side kan det hevdes å eksistere en sterk forventning mellom de ulike typene av identitet og utvist lederadferd. I den

grad profesjonalisme kan betraktes som et varemerke som gjenspeiler en god offiser ligger det implisitt i offiserrollen en forventning til godt lederskap. Denne forventede koblingen kan hevdes å stå sterkt i Forsvarets kultur generelt, og kanskje spesielt i utdanningssystemet. Det motsatte kan hevdes om individualisme som står i skarp kontrast til Forsvarets kjerneverdier generelt og hva man forbinder med en god militær leder spesielt.

Problemstillingen for denne oppgaven blir derfor **«Er det en sammenheng mellom selvrapportert profesjonsidentitet og observert lederadferd hos kadetter ved Krigsskolen?»**.

Hvorfor er det i utgangspunktet interessant å undersøke profesjonsidentitet og ledelse ved Krigsskolen?

Et sentralt poeng relaterer seg til hva som vektlegges i lederutdanningen. Profesjonsidentitet, herunder utvikling av verdier og holdninger hos ledere i Hæren vies betydelig oppmerksomhet i utdanningen i dag (Krigsskolen, 2015). Normative militære dokumenter som doktriner og reglementer, profesjonsfelleskapet og læringsutbytter med tilhørende pensum danner grunnlaget for utviklingen av profesjonsidentitet. Det som blir vektlagt ved Krigsskolen påvirker utviklingen av profesjonsidentitet hos kadettene som igjen påvirker utviklingen i Hæren på sikt. Derfor er det relevant å se om det er noen sammenheng mellom ulike identiteter og ledelse. Dette blir enda mer relevant i dag fordi det er varslet en revisjon av Forsvarets utdanningsmodell (St.prop.nr.151S, 2016). De foreslåtte endringene innebærer endrede vilkår for kadettene ved Krigsskolen, forkortet utdanningstid og fellesfag på tvers av grenene (St.prop.nr.151S, 2016, s. 97). Siden utdanning kan betraktes som et sentralt virkemiddel for å utvikle offiserenes profesjonsidentitet vil en potensiell endring av dagens modell kunne endre vilkårene for dette. Det er derfor av avgjørende å undersøke sammenhengen mellom profesjonsidentitet og utøvd lederskap i lederutdanningen slik at funnene kan bidra til å forme fremtidig utdanningsmodeller.

Et annet poeng er at oppgaven kan gi innspill til utvikling av profesjonsfagene i annen utdanning som for eksempel spesialistutdanning. Selv om oppgaven ikke forventes å gi noen selvstendige svar så kan funn knyttet til oppgavens problemstilling sammen med annen profesjonsforskning bidra til et mer informert og begrunnet valg med hensyn til vektlegging av profesjon og dannelse av profesjonsidentitet i fremtidige utdanningsløp. Dette kan bidra til å tydeliggjøre hva som bør beholdes og forsterkes. På den andre siden kan det bidra til å

identifisere uønsket profesjonsidentitet.

Et siste poeng kan dreie seg om lederutvelgelse. Et av formålene med utviklingen av den norske profesjonsidentitetsskalaen var å utvikle et verktøy for bedre seleksjon av ledere (Johansen, Laberg, & Martinussen, 2013b, s. 12). Derfor er forskning som bekrefter eller avkrefter sammenhenger mellom identitet og prestasjonsvariabler nyttig for fremtidig utvikling av metoder og retningslinjer for seleksjon knyttet til identitet, holdninger og verdier.

1.2 Norsk profesjonsidentitet historie og utvikling

Fra en relativt statisk situasjon under den kalde krigen knyttet til rolle, situasjon og kontekst, førte dette til at det var enklere å etablere og beholde en felles standard og profesjonsidentitet innad i Hæren med krigsskoleoffiserer som ryggmargen. For soldatene var deres rolle relativt klar og den allmenne verneplikten og invasjonforsvaret førte med seg en naturlig og tett binding mellom folk og forsvar (Haaland, 2008, s. 8). Profesjonsidentiteten blant offiserene var trygt forankret og harmonert med det oppdraget militærmakten var satt til å løse.

Operasjonene på Balkan og Afghanistan markerte starten på den nye realiteten Forsvaret stod ovenfor. Innføringen av profesjonelle soldater, økende kompleksitet i operasjonene og mer teknologi satte nye krav til offiserer og soldater. En metafor for å beskrive det moderne stridsfeltets utfordringer var «Three-block-war» med opphav i det amerikanske Marinekorpset (Dorn & Varey, 2007, s. 39). Innenfor et område på 3 kvartaler (blocks), på samme dag, må soldatene gi nødhjelp, drive fredsbevaring og utføre kamphandlinger. Dette gjør at soldatene og offiserene må håndtere et bredt spekter av roller og oppgaver noe som stiller store krav (Dorn & Varey, 2007, s. 39). Med de endrede kravene har Forsvaret fått nye oppdragstyper samtidig som det har foregått en omstilling med en drastisk strukturreduksjon. Disse enorme endringene blir omtalt som transformasjonen og er en prosess som har foregått i de fleste NATO land i etter den kalde krigen (Pettersen, 2011, s. 117). I forbindelse med denne raske endringen ble det hevdet at det var et gap mellom den rådende profesjonsidentiteten og Forsvarets behov (Eriksson, 2004, s. 76) (2007, s. 21). At identitet og Forsvarets oppgaver muligens ikke var i harmoni kan underbygges med resultatet fra en undersøkelse i 2007. Denne undersøkelsen viste at omstillingen møtte til dels stor motstand hos personellet. 27 % av de ansatte vurderte å slutte, bare 30 prosent hadde tillit til ledelsen og bare 37 % var villige til å delta i internasjonale operasjoner (Pettersen, 2011, s. 101). Dette viser også at omorganisering og endring er mer enn flytting av firkanter i et organisasjonskart. Som et

virkemiddel for å bidra til denne omstillingen ble det innført en ny felles profesjonsidentitet som skulle bidra til å omstille personellet i tråd med Forsvarets endrede behov og krav (Bjerga, 2011, s. 201). Beskrivelsen av en felles profesjonsidentitet ble utgitt i Forsvaret fellesoperative doktrine (FFOD) 2007 (Forsvarets stabsskole).

Den fellesoperative doktrinen er øverst i det norske Forsvarets doktrinehierarki og er en nedtegnelse av det Forsvaret på et gitt tidspunkt mener skal være felles ideer og retningsgivende for hva som antas å virke i krig og militære operasjoner (Høiback, 2012, s. 382). Den er således retningsgivende for lederutdanningen i Hæren (Krigsskolen, 2013). For ordens skyld ble FFOD 2007 byttet ut i 2014 men FFOD 2007 blir mest relevant i denne oppgaven og således vil oppgaven forholde seg til den.

En kobling mellom profesjonsidentitet og ledelse er trukket frem i to militære dokumenter og dette kommer tydeligst frem i den fellesoperative doktrinen fra 2007. Den samme koblingen gjøres også i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (FGL) (Forsvaret, 2012). Bygging av en sterk felles profesjonsidentitet og kultur som innebærer en sterk identifisering med Forsvaret ses på som et viktig grunnlag for at en militær leder skal kunne lykkes i møte med skarpe operasjoner. På den andre siden trekker FGL frem utfordringene ved individualisme og ikke minst utfordringene som følger av økt individualisme generelt og fremhever at det er en viktig lederoppgave å transformere synet fra egeninteresse mot felleskap, samhold og samarbeid i sin avdeling (Forsvaret, 2012). Begge de nevnte dokumentene er sentrale i militær lederutdanning (Krigsskolen, 2013, ss. 17,49).

Dagens felles profesjonsidentitet med vekt på profesjonalisme, ble implementert i Forsvaret med den fellesoperative doktrinen i 2007. Det er således bare den yngste generasjonen av krigsskoleutdannede offiserer og befal som har blitt utdannet med basis i denne doktrinen. Ut fra dette kan det tenkes at det eksisterer ulike tolkninger og syn på den felles profesjonsidentiteten. Kritikken fra etikkprofessor Cook som retter mot amerikanske hæroffiserer også gjelder blant norske offiserer. Han hevder at offiserer har et nokså begrenset moralsk ordforråd som fører med seg et overfladisk forhold til begreper som blant annet profesjonalisme og moral (2005, s. 683). Han argumenterer med at dette kan føre til offiserer på bakgrunn av en ulik atferd i for stor grad trekker forenklete konklusjoner. Fra observasjoner om hvordan et individ kler seg eller har orden på kontoret til en persons indre etikk og moral kan resultere i at man setter merkelapper slik som «han mangler profesjonalisme» eller «han er en profesjonell». Min egen erfaring fra Hæren underbygger at

samme fenomen kan eksistere hos offiserer i den norske hæren, forenklinger nyttes ofte og man har ikke en utpreget kultur for begrepsmessig presisjon med ord utenfor det militære vokabularet.

Ut fra en slik argumentasjon er det lett å se for seg at denne typen grovkategorisering kan finne sted i både seleksjons og utdanningssammenhenger i forsvaret, såkalte stereotypier (Eid, 2006, s. 93). Er det slik at profesjonsidentitet har en sammenheng med positiv lederatferd eller er dette fullstendig uavhengig?

1.3 Oppgavens struktur

Etter innledningen følger en teoridel som først redegjør for militær profesjonsidentitet og deretter en del om militært lederskap. I den tredje og siste del gjøres det rede for grunnlaget for sammenhenger mellom profesjonsidentitet og observert lederadferd før hypotesene presenteres til slutt.

I metodekapittelet gjennomgås de metodiske vurderinger knyttet til deltakere, prosedyre, måleinstrumenter, analyser, kontroll og behandling av datasett og tilslutt etiske vurderinger. I fjerde kapittel presenteres resultatene fra undersøkelsen, først de deskriptive resultatene før regresjonsanalysen.

Det femte kapittelet diskuteres resultatene og diskutere resultatene av de tre fremlagte hypotesene før jeg oppsummerer og vurderer styrker og svakheter i oppgaven. Tilslutt trekker jeg frem mulig fremtidig forskning basert på oppgavens funn før jeg konkluderer.

For å gjøre det lettere å følge den røde tråden i oppgaven vil profesjonsidentitetsdimensjonene bli presentert i følgende rekkefølge: idealisme, profesjonalisme og individualisme.

2. Teori

Innledningen har beskrevet oppgavens bakgrunn, hensikt og relevans. Dette ga følgende problemstilling: «Er det en sammenheng mellom selvrapportert profesjonsidentitet og observert lederatferd hos kadetter ved Krigsskolen?» Problemstillingen omhandler 2 eksplisitte fenomener satt i en militær ramme – profesjonsidentitet og lederatferd. Innen hver av disse finnes en mengde teorier, perspektiver, operasjonaliseringer som også tidvis kan være både uklare og konkurrerende som for eksempel sosial identitetsteori (Feitosa, Salas, & Salazar, 2012) og ledelsesteori (Bass B. , 2008). Derfor er det hensiktsmessig å behandle fenomenene hver for seg før de sammenfattes i siste del. Militær profesjonsidentitet tar utgangspunkt i militærsosiologi og kobles med sosial identitetsteori. På den andres siden representerer lederatferd ett av flere ulike perspektiver innen ledelsesforskningen som har til formål å beskrive fenomenet ledelse (Martinsen, 2011, s. 102) og militært innenfor militærpsykologi (Matthews, 2012, s. vii).

2.1 Norsk militær profesjonsidentitet

Militær profesjonsidentitet

Militær identitet eller profesjonsidentitet og tilstøtende forskningsområder har fått økt akademisk oppmerksomhet innen flere forskningsdisipliner i Norge de siste årene og det har blitt publisert en rekke artikler, doktorgradsarbeider og masteroppgaver med temaer som berører profesjonsidentitet (Forsvarets Høgskole, 2017). Forskningen har vært rettet direkte mot profesjonsidentitet og indirekte gjennom studier av kontekst, utdanning og kultur. Både kvalitative og kvantitative studier har vært benyttet for å utvikle et bredt kunnskapsnivå knyttet til forekomst og betydning av profesjonsidentitet sett fra ulike perspektiver. Ulike forskningstradisjoner nytter ulike begreper og definisjoner nyttes om samme og overlappende fenomen. Haaland trekker frem begrepene militær- profesjon, kultur, identitet, og ethos når hun skal definere militær rolleoppfatning. Militær rolleoppfatning har mange likhetstrekk med militær identitet men identitetsbegrepet er oftest brukt innen psykologisk forskning på militære styrker og baserer seg i hovedsak på kvantitativ forskning slik som i denne oppgaven (Haaland, 2008, s. 38).

Militær identitet kan således deles inn på ulike måter og i ulike nivåer. Dette kan dreie seg om identitet i ulike grupper eller roller som skoleelev, leder, soldat, infanterist, spesialist eller offiser. Videre kan man dele inn identiteten inn i mer overordnede dimensjoner eller begreper for å kunne anvende disse mer generelt uavhengig av enkelte grupper innen den militære profesjon. Denne typen inndeling følger ofte hovedtrekkene fra teoriene til de tre store militær sosiologene Huntington, Janowitz og Moskos. Et eksempel på inndeling av militær identitet eller rolleoppfatninger som baserer seg på disse tre forfatterne er Haaland inndeling i 4 roller; krigeren, hjemlandsforsvareren, den statsansatte og leiesoldaten (Haaland, 2008, s. 11). En annen inndeling kan man se hos Franke (1997) som har undersøkt militær identitet i den amerikanske hæren gjør dette gjennom å se på dimensjonene; krigeren, patriot, globalisme og karriereforpliktelse. Det er derfor mulig å argumentere for flere forskjellige måter å behandle militær identitet.

I denne oppgaven nyttes et tredje perspektiv der profesjonsidentitet deles inn i 3 dimensjoner. Denne inndelingen er utviklet med utgangspunkt i toneangivende forskning i grensesjiktet mellom sosiologi og psykologi, der det også er tatt hensyn til Forsvars- og samfunnsutvikling, norsk militær doktrine og empiriske undersøkelser (Johansen, Laberg, & Martinussen, 2013a, s. 866). Tilnærmingen tar utgangspunkt i at dimensjonene ikke er gjensidig utelukkende, det vil si at man kan ha preferanser for flere av disse selv om enkelte vil være toneangivende. De tre dimensjonene er idealisme, profesjonalisme og individualisme.

Idealisme dreier seg i hovedsak om den tradisjonelle identiteten knyttet til verneplikt og forsvar av eget land. Profesjonalisme representerer dagens situasjon med profesjonalisering og internasjonale operasjoner. Begge disse dimensjonene kan sies å ha en del likhetstrekk i form av kollektive og institusjonelle verdier. Individualisme står som en motsats til dette med individualistiske verdier. Enkelt sagt; idealisme og profesjonalisme er det et «vi», mens i individualisme «jeg». Profesjonalisme og individualisme er viet mest plass i oppgaven fordi de anses å være mest relevant for problemstillingen.

Identitet – sosial identitetsteori

Det finnes en rekke teoretiske tilnærminger til identitet, men utgangspunktet for denne oppgaven er sosial identitetsteori (SIT). SIT ligger også til grunn for Johansens (2013) operasjonalisering av militær identitet. Sosial identitetsteori stammer fra arbeidet til Henri Tajfel fra slutten av 60 tallet og hans samarbeid med John Turner på 70 tallet. Overordnet handler dette om hvordan selvoppfattelse (self-concept) henger sammen med gruppedlemskap og gruppen og atferd innen gruppen. (Hogg, 2007, s. 3) Denne forskningen var rettet mot ulike grupper i samfunnet, men det var først med arbeidet til Ashforth and Mael i 1989 at forskningen ble innrettet mot organisasjoner (Van Dick R, 2005, s. 192). Mer spesifikt handler teorien om den enkeltes sosiale identitet og hvordan et individ definerer eller evaluerer seg innenfor attributtene til gruppen man tilhører, som for eksempel infanterist, offiser, spesialist eller soldat (Hogg, 2007, s. 3). Dette betyr at man i Forsvaret kan identifisere seg på et personlig nivå, med ulike undergrupper i eller utenfor Forsvaret eller Forsvaret som helhet. Setter man dette i sammenheng med den fellesoperative doktrinen legger den også vekt på at den enkelte skal identifisere seg primært med sin rolle, men den setter også krav til at det skal bygges en felles identitet og ikke minst hva som er viktig for denne (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 159). Dette peker i en retning der en profesjonsutøver kan ha flere sosiale identiteter.

I tillegg defineres den sosiale identiteten også av andre grupper man identifiserer seg med. Som individ vil man derfor kunne besitte flere, og noen ganger konkurrerende identiteter som gjenspeiler selvoppfattelsen. De ulike identitetene former en kjerne som påvirker de fleste beslutninger, hvor perifere identiteter kun påvirker ved spesifikke omstendigheter (Franke V. C., 2000, s. 176). Dette kan igjen bety at de ulike identitetene til en militær leder kan påvirke beslutninger i noen situasjoner, mens i andre situasjoner er den samme identiteten uavhengig. Menneskelig atferd blir mest formet av forståelse og overbevisninger som individer anvender for å forstå en gitt kontekst. Jo sterkere tilhørighet man har til gruppen jo mer vil individet basere sine beslutninger og atferd på gruppens attributter det kan forstås som gruppens normer og verdier (Franke V. C., 2000, s. 177). Ut fra dette kan man tenke seg at en leder som har sterk tilhørighet og som identifiserer seg med Forsvarets foretrukne profesjonsidentitet vil kunne utvise godt lederskap og således en høyere grad av lederadferd.

Med utgangspunkt i SIT hevder Van Dick et. al. (2005) at jo mer et individ definerer seg selv som et medlem av organisasjonen eller gruppen, jo mer vil holdninger og atferd styres av gruppedlemskapet og at høy identifikasjon vil være positivt både for organisasjonen og for individet. For organisasjonen vil dette resultere i høyere ytelse, lavere fravær og jobbrotasjon og mer ekstra rolle atferd. Videre vil det for den enkelte skape økt trivsel og motivasjon samt bedre fysisk og psykisk velvære (Van Dick R, 2005, s. 13). Dette er sammenfallende med argumentasjonen som blir ført av Huntington. Han hevder at rolleforståelse eller identiteten har betydning for den militære effektiviteten på lik linje med funn fra den sivile forskningen (1957, ss. 60-61). FFOOD 07 fremhever også denne betydningen og hevder at en sterk profesjons identitet som er basert på profesjonens krav er essensielt for effektiviteten til den militære organisasjonen (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 159). En større og mangfoldig gruppe kan være vanskeligere å identifisere seg med fordi den er mindre homogen. Det vil si at gruppeidentifikasjonen blir svakere og således er identiteten mer perifer (Feitosa, Salas, & Salazar, 2012). I en del tilfeller vil derfor en kadett identifisere seg mer med kadettgruppen og denne identiteten vil være mer sentral enn den felles identiteten man deler i hele Forsvaret.

Idealisme

I Norge var idealisme den dominerende identiteten under den kalde krigen. Tuftet på ideen om Totalforsvaret og verneplikten som fostret en sterk kollektivism, patriotisme (Ulriksen, 2002). Det norske mobiliseringsforsvaret hadde den samme underliggende logikk som da verneplikten ble innført etter den franske revolusjon. Hobson (2005, s. 144) hevder at dette var Napoleons fremste strategiske overtak på sine motstandere. Verneplikten tillot at soldatene kunne mønstres fra hele samfunnet. Videre var soldatene mer motivert for å kjempe for å forsvare fedrelandet de hadde fått del i gjennom konstitusjonen og demokratiseringen (Hobson, 2005, s. 144). På samme måte gjaldt dette for mobiliseringsforsvaret under den kalde krigen der det hele baserte seg på at samfunnets totale ressurser måtte mobiliseres viss en eksistenskamp skulle vinnes (Skogrand, 2004, s. 362). I denne kontekstens var den gjeldende doktrinen tydelig blant offiserskorpset, selv om den ikke var skriftlig. Årsaken var at man hadde et definert oppdrag tuftet på et mer definert trusselbilde med et tydelig oppdrag med beredskap og mottak av alliert støtte for å forsvare norsk territorium (Høiback, Militære doktriner, 2012, s. 414). Teoretisk og konseptuelt er idealisme beslektet med institusjonelle verdier slik Moskos definerer det i sin I/O tese. Tanken om at fellesskapets beste er viktigere enn individets egeninteresse som kan fanges i mottoer som; plikt, ære og fedreland.

Institusjonsmedlemmene ser på tjenesten som et kall og er selvoppofrende (Moskos C. , 1986, s. 378). Eriksson argumenterer med at idealisme er mindre relevant som identitet i 2004 og bør forlates (Eriksson, 2004). Dette kan nok ses på mer som et uttrykk i den tiden det ble uttalt med fokus på internasjonale operasjoner. Med de siste års sikkerhetspolitiske utvikling kan man argumentere med at idealisme har blitt viktigere igjen. To studier gjennomført på amerikanske og israelske styrker har vist at idealisme predikerer motivasjonen til å tjenestegjøre og en potensiell prediktor for høyere militær prestasjon (Griffith, 2008, s. 255) og økt beredskap på individuelt og avdelingsnivå (Gabriel Ben-Dor, 2008, s. 858).

Når det gjelder idealisme i norsk sammenheng er det lite som peker på at dette har betydning for prestasjoner. Undersøkelser ved både militære skoler og avdeling viser at idealisme er uavhengig med en rekke prestasjonsvariabler som innbefatter blant annet; ledelse, skoleprestasjoner (Johansen, Martinussen, & Laberg, 2014), organisasjonsforpliktelse (Johansen, Laberg, & Martinussen, 2013b), utbrenthet eller jobbengasjement (Johansen, Martinussen, & Kvilvang, 2015).

Oppsummert kan man derfor si at idealisme representerer det tradisjonelle synet i det verneplikts baserte mobiliseringsforsvaret. Denne spiller på soldatens kontrakt for å verne nasjonalstaten han selv har medbestemmelse i gjennom demokratiet. Synet på Forsvarets rolle er som forsvarer av fedrelandet fremfor et sikkerhetspolitisk virkemiddel.

Profesjonalisme

Profesjonalisme som begrep viser seg gjennom litteraturen å kunne bestå av et vidt spekter av definisjoner og forklaringer og et klart konstruert kan være vanskelig å etablere (Johansen R. , 2013, s. 20). For å forstå denne dimensjonen kan Huntingtons modell være et nyttig utgangspunkt. Han argumenterer med at den moderne offiser skal være profesjonell i et profesjonelt offiserskorps (1957, s. 7), i motsetning til ikke profesjonell utøver. Et eksempel på ikke profesjonelle utøvere var offiserene i mobiliseringsforsvaret. En stor mengde av offiserene var ikke stadig tjenestegjørende, men var offiserer basert på kort utdanning og lite praksis. Huntington argumenterer derfor sterkt for et profesjonelt offiserskorps i sin bok og mener dette må utvikles. Han lister opp en rekke attributter for hva det innebærer å være profesjonell og slik sett hvilke krav som stilles for å kunne være en fullverdig utøver av den militære profesjon. Han argumenterer med at profesjonen har tre distinkte karakteristikk,

ekspertise, ansvar og fellesskap. Det innebærer spesialisert kunnskap og ferdigheter innen et felt med menneskelig bestrebelse. Yrkesutøvelsen foregår i en sosial kontekst der den profesjonelle offiseren har ansvaret for en viktig funksjon i samfunnet (Huntington, 1957, s. 8).

Profesjonalisme som fenomen og begrep har blitt aktualisert i det norske Forsvaret som følge av den økte profesjonaliseringen de siste 15 årene og ikke minst grunnet publiseringen av FFOD 2007 (Forsvarets stabsskole, 2007). FFOD brukes som utgangspunkt for å definere en ny og tilpasset profesjonsidentitet. Videre er den et utgangspunkt for denne oppgavens bruk av begrepet profesjonalisme på lik linje med Johansens studie (2013, s. 20). I doktrinen blir den militære profesjon behandlet i et eget kapittel og uttrykker en rekke krav og forventninger til militært personell. Det fremheves i doktrinene at utviklingen av en felles identitet med felles verdier og holdningssett i Forsvaret er viktig for og forene og styrke Forsvaret. Dette innebærer at den enkelte skal identifisere seg med noe mer enn kun egen rolle og således å utvikle felles profesjonsidentitet på tvers av avdelinger og grener i Forsvaret (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 159).

Johansen hevder i sin studie at profesjonalisme i doktrinen bygger på ideer fra Huntington (1957) og ut fra dette fremhever han 3 karakteristikk som kjennetegner profesjonalisme. For det første handler det om viljen til å delta i internasjonale operasjoner. Huntington hevder at profesjonen skal bidra til å ivareta nasjonens interesser (1957, s. 63) og ut med utviklingen de siste 50 årene har militærmakt blitt et sikkerhetspolitisk virkemiddel som har blitt brukt utenfor landets grenser og derfor må Forsvarets medlemmer identifisere seg med dette. For det andre dreier det seg om et sterkt instrumentelt fokus med vekt på gjennomføring av operasjoner (Johansen R., 2013, s. 20). Dette fokuset kan utledes fra Huntingtons (1957, s. 15) ide om at offiserens har et ansvar for å utvikle ekspertise innen faget anvendelse av vold (management of violence). Videre argumenterer han med at motivasjon for profesjonsutøvelsen har sin basis i kjærlighet til faget og forpliktelse til samfunnet fremfor andre materialistiske verdier (Huntington, 1957, s. 15). For det tredje trekker Johansen (2013, s. 20) frem at motivasjon til å tjenestegjøre er mer knyttet til lagånd og forpliktende kameratskap (brothers in arms) enn å tjene en overordnet hensikt.

Krigrerdimensjonen eller warriorism inngår som en del av profesjonalisme i denne inndelingen. I for eksempel studiene til Haaland (2008) og Franke (1997) behandles dette som en egen dimensjon. Warriorism handler ikke om i hvilken grad en person definerer seg som en kriger en persons verdier og overbevisning i forhold til krig. Denne identiteten tar stridssituasjonen som utgangspunkt og viktigheten av å håndtere denne. Dette betyr en holdning om at det viktigste for Forsvaret er å være klare til kamp samt en personlig tiltrekning eller ønske om å delta i strid.

Krigreridentitet er assosiert med begrepet kampånd (warrior spirit) alternativt kampmoral (warrior ethos). Man kan argumentere for at dette har røtter tilbake til middelalderisk ridderlighet om ikke lenger, men i moderne tid kan Clausewitz teori om vilje være et hensiktsmessig utgangspunkt (Newsome, 2003, s. 28). Kampånd kan forenklet handle om ønsket om å delta i krig og seire, slik det er beskrevet i Amerikansk doktrine (US Army, 2012). Denne dimensjonen blir sett på som essensiell og relevant for offensive og aggressive kampstyrker slik som U.S Army Rangers, men er muligens ikke like relevant i støtteavdelinger eller for et vernepliktsforsvar (Britt, 2003).

Krigreridentitet har blitt undersøkt i den amerikanske hæren og ut fra dette trekkes det frem at krigreridentitet har både fordeler og ulemper. Først med Britt (2003, s. 41) som undersøkte soldater fra US Army rangers og fant at høy grad av krigreridentitet bidro til økt engasjement for jobben i operasjoner med uklare mål og med andre arbeidsoppgaver enn det de var primært trent til. På den andre siden kan det å stresse kampånd hos soldatene virke kontraproduktivt og skape utfordringer i fredsbevarende operasjoner og andre støtte/stabiliseringsoperasjoner (Newsome, 2003, s. 28). Særlig ut fra prinsippene om upartiskhet og minimum bruk av makt som er viktig i denne typen oppdrag.

Den norske doktrinen og profesjonalisme slik det beskrives i denne oppgaven har likhetstrekk med warriorism, men også motsetninger. En motsetning er hvorvidt man mener at hensikten med Forsvaret er å føre krig eller være et sikkerhetspolitisk virkemiddel (Johansen, Laberg, & Martinussen, 2013b, s. 22). Warriorism innenfor rammen av profesjonalisme vil derfor handle om forventninger til deltakelse i strid og personlig forberedelse til dette. Samt en personlig tilfredsstillelse man forventer å få gjennom stridserfaring (Johansen R. , 2013, s. 22). Synet på Forsvaret og dets hensikt vil derfor å være å løse ansvaret ovenfor samfunnet og tjene norske interesser slik som beskrevet av Huntington (Huntington, 1957).

Når det kommer til undersøkelser av profesjonalisme i militær kontekst har forskjellige aspekter innenfor denne dimensjonen blitt forsøkt utforsket og noen skalaer har blitt utviklet (Johansen R. , 2013, s. 21), men svært få har målt militær profesjonalisme som et enkeltstående konstrukt. I løpet av de siste fem årene har undersøkelser av profesjonalisme målt som enkeltstående konstrukt vist seg å ha positive sammenhenger med en rekke ulike prestasjonsvariabler i Forsvaret.

På de tre krigsskolene har det vist seg at profesjonalisme har en positiv sammenheng med selvrapportert militær ferdighet og organisasjonsforpliktelse (Johansen, Laberg, & Martinussen, 2013b, s. 13). Undersøkelser ved befalsskolen har vist at profesjonalisme har en positiv sammenheng med skoleresultater, men viste samtidig ingen sammenheng med ledervurdering (Johansen R. , 2013). I en studie gjennomført i den hurtige reaksjonsstyrken på Rena ble det funnet støtte for at profesjonalisme predikerer både jobbengasjement og utbrenthet (Johansen, Martinussen, & Kvilvang, 2015). Ut fra dette kan man derfor hevde at profesjonalisme er en identitet som er ønskelig for Forsvaret og fører med seg positive effekter for organisasjonen med hensyn til trivsel, effektivitet og prestasjon.

Oppsummert blir derfor hovedelementene i profesjonalisme et ideal for den ønskelige felles profesjonsidentiteten i det norske forsvaret. Krigsskoleutdanningen skal derfor fremme denne identiteten gjennom utdanningsløpet. Profesjonalisme betyr derfor at man ser på tjenesten i Forsvaret som noe viktig og som er større enn seg selv. Et viktig aspekt er at man skal utvikle en ekspertise innen voldsanvendelse noe som innebærer at utøvelse av operasjoner er kjernen i profesjonen, noe som kan sies å fremme operativ tenkning og fokus. Man tenker også at Forsvaret ivaretar et samfunnsansvar for å sikre norske interesser. Identifisering med krigerdimensjonen fører med seg en stor grad av ekspedisjonsvillighet med et ønske om å delta i operasjoner med stridshandlinger, men med kontrollert og legitim maktbruk i tråd med samfunnets forventninger til Forsvaret. Felles forpliktelse som er basert på lagånd og kameratskap er også sentralt.

Individualisme

Den generelle samfunnsutviklingen i Norge ser ut til å bevege seg i en økning av individualisme og selvopptatthet noe som kan ha svekket verdiene rundt nasjonalstatens kollektive verdier og autoritet. Denne utviklingen kan man se gjennom longitudinelle språkbruksanalyser som egner seg for å se ideologiske endringer i samfunnet (Nafstad, 2005, s. 904). I perioden 1984-2004 argumenterer Nafstad (2005, s. 905) med at det har vært en dreining mot økt individuell egeninteresse og egoisme i det norske samfunnet. Videre viser undersøkelsen også en økt vektlegging av individuell maksimalisering av goder fremfor ansvaret for andre og fellesskapet. Også rollen som samfunnsborger har hatt en dreining fra borger mot bruker, altså at individets rettigheter er mer fremtredende enn individets plikter for samfunnet. Denne utviklingen er ikke unik for Norge og siden mye av militær sosiologiforskningen er amerikansk, er det relevant å se om det amerikanske samfunnet har den samme tendensen. I perioden 1960-2008 kan man se den samme trenden i språket som også samsvarer med annen forskning som viser at samfunnet beveger seg mot mer individualisme (Jean M. Twenge, 2012, ss. 406-413). I forsvarssjefens grunnsyn for ledelse argumenteres det også for en generell samfunnsutvikling med økt individualisme som står i opposisjon til Forsvarets behov og at dette representerer en viktig lederutfordring (Forsvaret, 2012, s. 5).

Siden Forsvaret rekrutterer fra samfunnet det er ment å forsvare, kan man anta at verdiene og holdningene til organisasjonsmedlemmene har fulgt samme utvikling. Det kan være at Forsvarets lederutdanninger tiltrekker seg personell som scorer lavere på individualisme enn gjennomsnittet, men det er sannsynlig at de militære styrkene følger trenden i samfunnet. Individualisme har blitt undersøkt i amerikansk militærkontekst av Moskoss gjennom hans I-O modell (institution to occupation) (Moskos C. , 1977). Han argumenterer for en dreining fra å være et yrke basert på et kall med institusjonelle verdier til et konvensjonelt yrke styrt av arbeidsmarkedskrefter. Profesjonalisme kan sies å ha mange likhetstrekk med institusjonelle verdier i I-O-modellen (Moskos C. , 1977). Denne svekkelsen av de institusjonelle aspektene ved organisasjonen fører med seg en endring av medlemmenes holdninger og verdier i organisasjonen, de får en økt egeninteresse og mer opptatt av seg selv enn organisasjonen (Moskos C. , 1977, s. 43).

Langs samme argumentasjonslinje trekker også Eriksson (2007) frem at individene i det norske Forsvaret har en sterk stilling og har store rettigheter. Han mener dette bidrar negativt til en militær profesjonskultur. Det første han trekker frem er at offiserene søker stillinger nærmest på lik linje med en sivil arbeidsplass og strider blant annet mot ekspertiseattributtet. Dette fremprovoserer derfor karrierejag for å logge stillinger fremfor det å erverve kompetanse for å bli ekspert. For det andre kritiserer han den høye økonomiske øvelseskompensasjonen som gjør at øving blir ekstraordinært fremfor en naturlig del av profesjonsutøvelsen. Nå er rettighetene noe redusert gjennom OMT der Forsvaret i større grad kan styre kompetanse gjennom et beordringssystem blant yngre offiserer og befal (St.prop.nr.111, 2015). Selv med noe reduserte rettigheter kan individets sterke stilling bidra til å fremme individualisme i offiserskorpset.

Høy forekomst av individualisme hos kadetter ble påvist ved Krigsskolen på midten av 90-tallet (Soeters, 1997, s. 20). Soeters tok utgangspunkt i Hofstedes studie fra 1980 og sammenlignet dette med krigsskolekadetter fra 13 land. I de fleste land viste resultatene at kadetter scorer lavere på individualisme enn ansatte i IBM. De norske resultatene viste en motsatt sammenheng og det som kan være verdt å merke seg er at kadettene ved Krigsskolen hadde den høyeste verdien på individualisme (Soeters, 1997, s. 17). Dette betyr at de norske kadettene hadde høyere grad av individualisme enn utenlandske krigsskoler. Dette underbygger Erikssons poeng vedrørende individets sterke stilling i det norske forsvaret og en mulig sammenheng med individualisme hos den enkelte.

Redegjørelsen så langt peker derfor i retning av at økt individualisme i Forsvaret drives frem av to forhold som påvirker hverandre noe som er likelydende med Battistellis (1997) argumentasjon. For det første fører den generelle samfunnsutviklingen til økte postmoderne holdninger hos individene og for det andre påvirkes individene i organisasjonen av utviklingen til den militære institusjonen. Det er derfor en gjensidig og selvforsterkende påvirkning og utvikling mot økt individualisme også i Forsvaret.

FFOD trekker frem viktigheten av fellesskapet og den kollektive innrettingen profesjonsutøvelsen har. I profesjonskapittelet legges det frem flere krav som stilles til personellet, for eksempel å ta personlige belastninger for Forsvaret og selvpoppofrelse (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 159) Videre kan det nevnes at det er lite i FFOD som kan tolkes å fremme individualisme i profesjonen. Underforstått kommuniserer FFOD 07 derfor at individualisme ikke er ønskelig og skal i større grad hemmes enn fremmes i utviklingen av

profesjonen. Forsvarssjefens grunnsyn for ledelse trekker også frem at det å hemme individualisme er en viktig lederutfordring (Forsvaret, 2012). De militære dokumentene kan sies å ha god støtte hos kjente militær sosiologer som James Burke, John H. Faris, Morris Janowitz og Charles C. Moskos (Griffith, 2008) som også hevder at individualisme reduserer militær effektivitet.

Når det kommer til undersøkelser av individualisme i Norge viser dette stort sett negative sammenhenger med ulike prestasjonsvariabler. Ved krigsskolene er individualisme forbundet med lavere spesifikk militær ferdighet og organisasjonsforpliktelse (Johansen, Laberg, & Martinussen, 2013b). Videre viste undersøkelser på befalsskolen at individualisme hadde svake negative sammenhenger med både skoleresultater og ledelse (Johansen, Martinussen, & Laberg, 2014). I hærens hurtige reaksjonsstyrke viste individualisme sammenhenger med økt utbrenthet hos personellet (Johansen, Martinussen, & Kvilvang, 2015). Det er derfor grunn til å tenke at individualisme er negativt for militære prestasjoner.

Oppsummert er derfor individualisme sies å stå i motsetning til de kollektive elementene som fremheves innen både idealisme og profesjonalismedimensjonene. Forenklet kan man si at individualisme handler om å tenke på seg selv før organisasjonen og kollektivet.

Individualisme kan derfor indikere et individs mangelfulle identifisering med Forsvarets oppdrag og rolle. Dette kan derfor sies å stå i kontrast til det som kjennetegner en god offiser og til grunnlaget for godt lederskap. Videre ser et individ med høy grad av individualisme på profesjonen som ett yrke der viljen til tjeneste er basert på ytre motivasjon i motsetning til et individ med institusjonelle verdier der man ser på profesjonen som et kall og er indre motivert for tjenesten.

Som det fremgår sosial identitetsteori er det en kobling mellom identitet og adferd men i hvilken grad dette kan påvises empirisk er varierende. Det kan være særlig utfordrende å forstå hvilken betydning en spesifikk identitet har i en gitt kontekst siden identiteten i et øyeblikk kan være sentral for så å veksle til perifer. Videre kan man også tenke seg at store grupper kan ha en utfordring med å skape en sterk felles identitet som påvirker adferd. Ut fra de tre dimensjonene utmerker profesjonalisme seg positivt og individualisme seg negativt i forhold til lederskap.

I neste del presenteres militær ledelse generelt og lederadferd spesielt i siste del vil de to foregående delene settes i sammenheng og dette synliggjør grunnlaget for hypotesene.

2.2 Militær ledelse og effektivitet

Ledelse generelt og militær ledelse spesielt kan både forstås og undersøkes på mange ulike måter. Et aspekt som er sentralt i ledelsesforskning er å forstå og forklare hva som er effektiv ledelse eller ledereffektivitet (Martinsen, 2011, s. 91). Både ledelse i seg selv og måling av effekt er komplekst og sammensatt og mange overlappende perspektiver, konsepter og begreper eksisterer (Martinsen, 2011, s. 89). Det er derfor utfordrende å skaffe gode målevariabler på ledelse som tar høyde for alt som påvirker ledelsesprosessen og en leders evne til å lede (Martinsen, 2011, s. 92). Det er ikke hensiktsmessig å gå tungt inn i lederskapsforskning generelt, men være mer fokusert mot de aspektene som er relevant for denne oppgaven.

Først beskrives konteksten hvor lederskap utøves og forskes på i militær sammenheng. Deretter følger en redegjørelse av overordnede forskningsperspektiver som viser ulike måter ledelse kan forstås. Videre spisses dette inn mot lederatferd som er sentralt i problemstillingen. Innen lederadferdsforskning måles lederens hyppighet av utvist lederadferd. Enkeltstudier viser sprikende resultater når det gjelder sammenhengen mellom lederadferd og effektivitet men metaanalyser viser at ledere som utviser høyere grad av lederatferd er mer effektive ledere enn de som utviser det sjelden (Martinsen, 2011). Yukls tre metakategorier; oppgave, relasjon og utvikling, vil være utgangspunktet for beskrivelsen av sivile ledelsesteorier fordi den har godt belegg og er et bedre utgangspunkt enn andre mer sammensatte teorier (Yukl, 2012, s. 69). Etter den sivile teoretiske gjennomgangen vil dette ses opp mot det militære normative synet på ledelse. Tilslutt beskrives lederprofilen i lederutviklingsverktøyet 360 MIL og den mulige positive sammenhengen mellom lederprofil og effektivt lederskap sannsynliggjøres.

Lederskap; hva forskes det på – hvor og hvordan ?

Generelt kan man si at forskning og litteratur vedrørende militært lederskap er bredt og inneholder svært mange tilnærminger (Wong, Bliese, & McGurk, 2003). Fra et vitenskapelig perspektiv er den mest studerte delen av militært lederskap fokusert rundt det laveste nivået som gjerne kategoriseres som direkte lederskap (Wong, Bliese, & McGurk, 2003, s. 675). Det er flere årsaker til at dette nivået ofte blir gjenstand for forskning. For det første handler det om tilgjengelighet og at det finnes flest ledere på dette nivået. Videre er prosesser mer direkte

og konkrete og foregår ofte innen et avgrenset undersystem for eksempel tropp eller kompani. Selv om dette nivået er mest studert er det allikevel en del utfordringer knyttet til konteksten som vanskeliggjør en kobling mellom militært lederskap og militær effektivitet i strid. Årsaken til dette er at trening og øvelser ikke utsetter ledere og soldater for elementene i strid. Det vil si at kritiske elementer i strid som å utsette eget liv for fare og ta andres liv ikke blir en del av konteksten (Wong, Bliese, & McGurk, 2003, ss. 675-676).

For å tydeliggjøre dette problemet skal jeg først redegjøre for forskningskonteksten på militært lederskap som kan deles i tre kategorier. Utfordringen ligger i hvilken kontekst de fleste undersøkelser på lederskap har blitt gjennomført. Svært få undersøkelser har blitt gjennomført i skarp kontekst, men har slagside mot to andre kontekster, nemlig militære skoler/evaluerings situasjoner og i garnisons/treningskontekst. På den ene siden er det en rekke fordeler ved å undersøke lederskap i mer kontrollerte kontekster for forskeren, spesielt med tanke på kontroll. På den andre siden er utfordringen at effekten av lederskapet ikke er den samme i skarp kontekst. (Wong, Bliese, & McGurk, 2003) Dette gjør at det er en utfordring å trekke slutninger mellom målt militært lederskap og militær effektivitet i strid. Selv om det er store forskjeller mellom strid og trening/øving argumenterer Wong mfl. at (2003, s. 677) at det er mange likhetstrekk mellom de kritiske oppgavene og de individuelle forutsetningene, som kreves i strid og i garnison. De kritiske oppgavene kan deles i to dimensjoner (Wong, Bliese, & McGurk, 2003, s. 677). For det første handler dette om ansvaret for å utføre ordre fra høyere enhet for å bidra til å oppnå målsettinger og løse høyere enhets oppdrag. På det direkte lederskapsnivå munner dette ut i spesifikke oppgaver utført av individer og små enheter (lag). For det andre er direkte ledere ansvarlige for å utvikle og ta vare på stridsevnen. Implisitt betyr dette å ta vare på soldatene og sørge for at de er klare både fysisk og mentalt til å gjennomføre oppdragene som kreves. Den populære frasen som er mye brukt i Forsvaret legger også vekt på dette; «løs oppdraget og ta vare på dine menn» (Forsvaret, 1974, s. 31). Det kan ses i sammenheng med oppgave og relasjonsorientering i tråd med generell ledelsesforskning (Yukl, 2012, s. 67).

Wong (2003, s. 678) hevder at oppdragsdimensjonen er den mest fremtredende for offiseren, for spesialisten er det motsatt. Denne inndelingen kan man også kjenne igjen i beskrivelsen av roller i OMT, selv om beskrivelsene så langt er vage. Det beskrives at offiseren har ansvar for ledelse, kommando og kontroll, dette kan sies å trekke på oppdragsdimensjonen. Mens spesialisten har ansvar for utdanning og skal være et bindeledd mellom offiser og soldat som

trekker på omsorgsdimensjonen i noe større grad (St.prop.nr.111, 2015, s. 26). Således kan man anta at oppgavedimensjonen blir viktig for offiseren med innføring av OMT.

Forskningsperspektiver på ledelse

Forskning på ledelse er komplekst og fenomenet lar seg derfor ikke måle på en enkel og entydig måte. Det er flere faktorer som påvirker både lederen og konteksten hvor ledelse utøves. Det er fire perspektiver som i hovedsak har vært nyttet i ledelsesforskningen som bidrar til å forklare lederens effektivitet og under følger en redegjørelse av disse som danner et bakteppe for ledelsesforskning før presentasjonen av lederadferd.

Det første er trekkperspektivet og med trekk menes en egenskap som er stabil hos et individ. Eksempler på dette kan være personlighet eller intelligens og spørsmålet dette perspektivet forsøker å forklare er hvordan disse faktorene påvirker lederens effektivitet. Denne forskningen har foregått stort sett hele 1900 tallet, men mistet noe av interessen i etterkrigstiden. Noe av årsaken til dette var Stodghill (1948) m.fl. som kritiserte forskningen for manglende sammenhenger (Bartone, Eid, Johnsen, Laberg, & Snook, 2009, s. 489). I ettertid kan noe av den manglende sammenhengen forklares med svake måleinstrumenter. Bass (1990) hevder derfor at med bedre instrumenter har betydningen av trekk økt i ledelsesforskningen, fem-faktormodellen er et eksempel på dette (Bartone, Eid, Johnsen, Laberg, & Snook, 2009, s. 492). Det andre perspektivet er atferd, som er fokusert på å forklare hvordan ledere påvirker underordnedes individuelle holdninger og effektivitet (Yukl, 2012, s. 67). Den første og mest betydningsfulle forskningen er kjent som Ohio- og Michigan-studiene (Sorenson & Goethals, 2004, s. 6). Disse studiene har atferd og trekk kan sies å være beslektet fordi trekk i møte med en situasjon leder til atferd. Atferd kan også sies å være en noe mer positiv tradisjon fordi atferd kan læres og endres, i motsetning til trekk (Martinsen, 2011, s. 94). Det tredje er situasjonsteorier som beskriver hvilken påvirkning konteksten eller omgivelsene har på ledelse. Kontekstuelle variabler ved situasjonen kan for eksempel være egenskaper ved medarbeidere eller arbeidsmiljø som påvirker lederens effektivitet. Fiedler (1967) trekker frem at ulike typer lederatferd eller lederstil er effektive i ulik kontekst. (Sorenson & Goethals, 2004, s. 7) Ut fra dette kan man argumentere for at en gitt type lederatferd ikke er effektiv i en hver situasjon. Et eksempel på dette kan være at oppgaveorientert atferd ikke fremmer effektiv ledelse i en situasjon der de underordnede er kompetente, motiverte og kjenner godt til selv hvordan oppgaven best løses. I et slikt tilfelle

kan oppgaveorientering virke både demotiverende og forstyrrende. Fjerde og siste perspektiv er det transformative, karismatiske eller utviklende perspektivet. Dette ble først beskrevet i 1978 av James Burns som skiller transformasjon fra transaksjon, der transaksjon er en form for byttehandel mellom leder og de som ledes. Transformasjonsledelse opptrer når leder og følger samhandler på en slik måte at de løfter hverandre til et høyere motivasjons og moralsk nivå (Sorenson & Goethals, 2004, s. 8) som har visse likhetstrekk med utviklingsdimensjonen hos Yukl (2013).

Disse fire perspektivene har også blitt nyttet i militær forskning og mange aspekter innen individuelle forutsetninger for militært lederskap har blitt studert. En årsak til dette er selvfølgelig fordi mange av forskerne på lederskap tilhører tradisjoner som psykologi eller andre individorienterte disipliner (Wong, Bliese, & McGurk, 2003, s. 679). Wong (2003, s. 679) mfl. har kategorisert de individuelle forutsetningene i fire elementer. For det første har det blitt forsket på lederens personlighet eller trekk, de mest populære kan sies å være femfaktormodellen og robusthet(hardiness) (Wong, Bliese, & McGurk, 2003, s. 679). Selv om det har blitt gjennomført en rekke studier som viser sammenhenger mellom personlighet og prestasjon er det vanskelig å generalisere funnene (Wong, Bliese, & McGurk, 2003, s. 680). For det andre har det vært gjennomført studier innen kjønn og andre demografiske variabler. Det mest signifikante resultatet fra denne forskningen viser at demografisk likhet spiller en positiv rolle for dyadisk relasjon (Vecchio R. P., 2001, s. 893). For det tredje har forskning på kognitiv kompleksitet og sosial kognisjon vist at sosiale ferdigheter og kunnskaper er en viktig faktor som bidrar til økt effektivitet som leder. (Wong, Bliese, & McGurk, 2003, s. 682). Det fjerde feltet og sentral for denne oppgavens problemstilling er forskning på lederskapsferdigheter. Selv om også lederskapsferdigheter kan bestå av flere elementer er lederatferds forskning den mest relevante for denne oppgaven.

Gjennomgangen av ledelse så langt viser tydelig at det er mange likhetstrekk mellom sivil og militær ledelsesforskning. Et viktig skille er at innen militært lederskap foregår forskningen i en utdanning eller treningskontekst mens kravene til det militære lederskapet er at det må virke i strid. Lederatferd er en metode som kan nyttes for å forstå og forklare effektivt lederskap og det er argumentert for at lederatferd som er forbundet med effektiv lederskap i utdanningskontekst også er effektivt i strid (Wong, Bliese, & McGurk, 2003).

Lederatferd

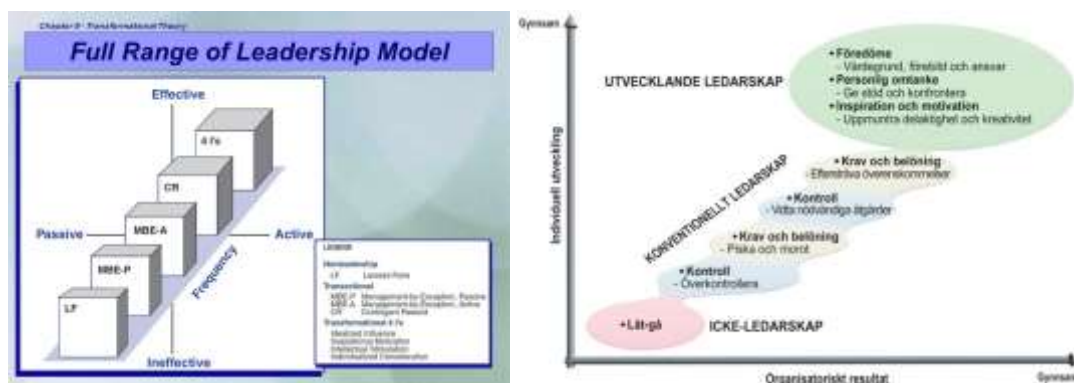
Forskning på lederatferd og effektiv ledelse har vært utført systematisk siden 50-tallet. Forskningen har foregått ved ulike forskningsmiljøer, med Ohio og Michiganstudiene som de mest kjente. At flere ulike miljøer har forsket på samme fenomen, har medført at ulike navn og begrep har blitt trukket frem som sentrale begrepspar for effektiv ledelse. Eksempler på dette hentet fra Bass (2008) er: Initiere struktur og omtanke hos Fleishman i 1953 og Halpin & Winer i 1957, produksjonsorientert og ansattorientert lederskap hos Likert i 1961, instrumentelt og støttende lederskap hos House i 1971, prestasjon og vedlikeholds atferd hos Misumi & Peterson i 1985. Selv om dette var ulike operasjonaliseringer med ulik taksonomi kan man si at alle studiene faller inn under de to metakategoriene; oppgaveorientering og relasjonsorientering (Yukl, 2012, s. 67). Disse to kategoriene har likhetstrekk med det som Wong trekker frem som de kritiske oppgavene i militært lederskap, løse oppdrag og ta vare på sine menn (2003, s. 678).

Utover oppgave og relasjon er det en tredje lederadferdskategori som Yukl kaller endringsorientert atferd og de første undersøkelsene som fremmer bevis for kategorien ble gjort i Sverige og USA på nittitallet (Yukl, 2013, s. 65). Endringsatferdens betydning kan ses i sammenheng med endringsledelse som også ble aktualisert i samme periode (Yukl, 2013, s. 87). Utviklingen i det sivile næringslivet var drevet frem av usikre og truende omgivelser fordi organisasjoner opplevde økt konkurranse som følge av globalisering, deregulering, sosiale og politiske endringer. Videre foregikk en lynrask endring som følge av en teknologisk revolusjon innen produkter og tjenester. For å håndtere dette er man avhengig av at ledere og team på alle nivå bidrar til nødvendig endring og tilpassing (Yukl, 2013, s. 87). De viktigste elementene ved endringsorientering er å forstå omgivelsene, finne nye måter å tilpasse seg og implementere endringer i prosesser i organisasjonen. De samme ideene er også beskrevet i Forsvarets fellesoperative doktriner i 2000, men formulert som krav (Forsvarets stabsskole, 2000).

Transformasjonsledelse og karismatisk ledelse har noen endringsorienterte elementer ved seg, men Yukl argumenterer med at transformasjonsledelse er en blanding av ulike metakategorier ut fra sine analyser (2013, s. 67). Tross kritikken står transaksjon og transformasjonsledelse sterkt både teoretisk og empirisk. Videre har transformativt lederskap vist seg å være effektivt på tvers av en rekke kontekster (Bass B., 2008, s. 647).

Teoriene om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er satt inn i en helhetlig modell «The Full Range of Leadership» (Bass B. , 2008, s. 624). Adferdskategoriene som inngår i denne modellen er vist i figur 2-1.

En lignende modell er utviklet i det svenske forsvaret kjent som utviklende lederskap, denne modellen er også beskrevet i den svenske doktrinen (Larsson, 2006, s. 284). Utover adferdskategoriene i de tre hoveddelene ikke-lederskap, konvensjonelt og utviklende lederskap trekker Larsson (2006, s. 285) frem at utviklende lederskap har tre kjennetegn; handlekraft, personlig omtanke og inspirasjon. Modellen er helhetlig og kan sies å bygge på de fire ledelsesforskningsperspektivene som tidligere beskrevet. Fordi den beskriver at adferdsdimensjonen er påvirket av karakteristikk ved både lederen og situasjonen. Modellen inspirert av Bass og Avolios (1991) «Full range leadership model» (Larsson, 2006, s. 288). Modellene viser de ulike adferdskategorier med la-det-skure nederst til venstre, gjennom konvensjonelt lederskap og opp til transformativt eller utviklende lederskap på toppen.



Figur 2-1 Full Range of Leadership Model (Bass B. , 2008, s. 624) - Utveklende ledarskap (Larsson, 2006, s. 288)

Transformasjonsledelse er sivil utviklede teorier, men har i flere studier vist positive sammenhenger med ledelse i militær kontekst (Bass B. , 2008, s. 640). Det er verdt å nevne to studier i denne sammenheng. Et utdanningseksperiment gjennomført i den israelske hæren viste at transformasjonsledelse øker prestasjon hos underordnede i militær kontekst (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002). Dette eksperimentet bidrar til å styrke overføringsverdien mellom sivil og militær kontekst (Wong, Bliese, & McGurk, 2003). Videre har også studier i det amerikanske forsvaret vist sammenhengen mellom lederatferd og prestasjon. En

omfattende studie av prestasjonen til 72 tropper i viste at troppene med offiserer og sersjanter som utviste en stor grad av transformasjonsledelse og med lavere la-det-skure lederskap i garnison førte til høyere effektivitet i stressende scenarier (Bass & Avolio, 2000, s. 86).

Oppsummert kan man argumentere med at oppgaveorientering, relasjonsorientering, endringsorientering eller transformasjonsledelse er viktige elementer som kjennetegner en effektiv militær leder.

Militært lederskap

Sivil teori og forskning har innvirkning på utviklingen av lederskap i Forsvaret. Men en viktig metode for å forankre felles syn og forståelse i organisasjonen er gjennom de militære grunnsyn, doktriner og håndbøker. Av den grunn vil dette være toneangivende for utdanning og utvikling i Forsvaret. Den første militære utgivelsen som kan sies å ta grep om militært lederskap i Hæren er UD 3-1 Veiledning i militært lederskap fra 1974 (Rieber-Mohn, 2007, s. 280). Denne slår fast at lederens to viktigste oppgaver er (1) å løse oppdraget (2) å ta vare på sine menn som kan sies å være i tråd med datidens forskning og som fortsatt kan hevdes å være vesentlig for en militær leder (Forsvaret, 1974, s. 31). Videre ble modellen for det situasjonsbestemte lederskapet innført som var inspirert av en forenklet modell fra Tannenbaum og Schmidt (1957). Det som var nytt med denne var at den ga et rammeverk for å vurdere faktorer for hvilken lederstil eller atferd som ville være mest hensiktsmessig i en gitt situasjon. På den ene siden av skalaen er en autoritær og direkte stil kjent som A-lederskap og i den andre enden en demokratisk og inkluderende stil kjent som E-lederskap (Forsvaret, 1974, s. 169). Selv om modellen er både forenklet og utdatert så lever fortsatt både modellen og begrepene A til E lederskap i Forsvaret fortsatt (Rieber-Mohn, 2007, s. 284).

Utgivelsen av Hæren taktiske direktiv i 1990 og Forsvarssjefens operative grunnsyn i 1995 markerte starten på innføringen av manøverkrigføringskonseptet i Forsvaret (Gran, 2012, s. 156). Manøverkrigføring og betydningen dette har for utøvelsen av ledelse ble først beskrevet i den fellesoperative doktrinen i 2000 (Forsvarets stabsskole, 2000, ss. 52-57). Det stilles strenge krav til ledere og hvordan ledelse skal utøves på både individ og organisasjonsnivå. Både relasjon og oppdragsdimensjonene trekkes frem som sentrale, men presenteres ikke i noen form for lederskapsmodell. Videre er det også mulig å se visse paralleller mellom elementene i endringsorientering og transformasjonsledelse i doktrinens beskrivelse av

ledelse. Blant annet gjennom at sjefene har selvstendig ansvar for å forstå situasjonen, ta beslutninger og finne og implementere kreative løsninger innenfor rammen av en intensjon og at sjefer må sørge for å utvikle i sine omgivelser (Forsvarets stabsskole, 2000, s. 54).

Forsvarssjefens grunnsyn for ledelse (FGL) ble utgitt i 2012 og var en konkretisering av FFOD 2007 innen militært lederskap. På det individuelle planet trekkes det frem to aspekter. Først trekkes viktigheten av det å være en god rollemodell med hensyn til å være et godt eksempel og forbilde blant annet gjennom å leve opp til Forsvarets verdigrunnlag (Forsvaret, 2012, ss. 11-12). Dette perspektivet kan sies å være sammenfallende med teori rundt lederens autenticitet og betydningen dette har i tillitsbygging mellom leder og underordnet (Bass B. , 2008, ss. 224,260). Det andre og viktigste aspektet som trekkes frem er modellen for balansert lederatferd. Her trekkes det frem tre dimensjoner; oppdrag, samspill og utvikling (Forsvaret, 2012, ss. 12-13). Oppdrags og samspilldimensjonene kan sies å være på linje med tidligere militære utgivelser og anerkjent sivil teori og representerer ikke nye ideer (Bass B. , 2008, ss. 42,497). Utviklingsorientert atferd trekker frem gjenkjennbare elementer fra utvikling eller endringsdimensjonen fra Yukl (2012, s. 67) og det sammenfaller også med de behov som står beskrevet i FFOD 2007 (Forsvarets stabsskole) selv om dimensjonen ikke ble beskrevet før i FGL (Forsvaret, 2012). Utviklingsorienteringen kan bidra til å utnytte potensialet i hele organisasjonen til det fulle. Dette kan gjøres gjennom å aktivisere og involvere individene gjennom deltakelse i kollektive prosesser som gir økt ansvarsfølelse og bedre helhetsoversikt til å kunne handle selvstendig (Forsvaret, 2012).

Oppsummert kan man derfor si at forsvarrets offisielle syn på militært lederskap i stor grad sammenfaller med moderne ledelsesteori. Slik at det som beskrives som godt militært lederskap i militær kontekst sammenfaller med det som beskrives som godt lederskap i sivile teorier.

2.3 Antatte sammenhenger og hypoteser

Ut fra resultatene som tidligere har blitt presentert med hensyn til den norske identitetsskalaen har ikke idealisme vist seg å ha sammenheng med individuelle prestasjoner, inkludert ledelse. Profesjonalisme og individualisme dimensjonene har derimot vist henholdsvis positive og negative sammenhenger med individuelle prestasjoner. Behandling av militær identitet og lederadferd har så langt blitt presentert hver for seg. I denne delen vil derfor sammenhengen mellom identitet og lederadferd bli presentert sett i lys av skolekonteksten, da man kan forvente at dette vil ha innvirkning på sammenhengen. Tilslutt presenteres hypotesene med foreslåtte sammenhenger.

Idealisme representerer det tradisjonelle synet i det vernepliktsbaserte mobiliseringsforsvaret med forsvar av fedrelandet som den fremste oppgave. Dette synet er assosiert med patriotiske verdier og troen på at det å tjenestegjøre i Forsvaret innebærer å delta på noe som er større enn seg selv. Studier i USA og Israel har funnet at denne typen verdier både kan assosieres med motivasjon til å tjenestegjøre og videre en mulig sammenheng med militær effektivitet og prestasjon (Woodruff, Kelty, & Segal, 2006) (Eighmey, 2006). Den israelske studien viser også at idealistiske faktorer har sterkere innflytelse på motivasjonen i strid (Ben-Dor, et al., 2007). Hvis idealisme fører til økt motivasjon for en militær leder i strid kan dette gi positivt utslag i lederadferd. Men faktorene som påvirker motivasjonen til en leder i strid og det som motiverer en kadett ved Krigsskolen er sannsynligvis vidt forskjellig. Det er sannsynlig at en rekke andre faktorer og således andre identiteter enn idealisme som påvirker kadettens lederadferd i en skolesituasjon. Videre har ikke idealisme i norske undersøkelser vist en sammenheng med prestasjon (Johansen, Laberg, & Martinussen, 2013b) som kan bidra til økt lederadferd. Som den teoretiske gjennomgangen viser er det sannsynligvis en rekke positive sider ved idealisme for en militær leder, men relatert til lederadferd er det sannsynligvis ingen sammenheng når man tar hensyn til konteksten i denne undersøkelsen.

Profesjonalisme representerer den ønskelige felles profesjonsidentiteten i det norske forsvaret. Utvikling av militær ekspertise der utøvelsen av operasjoner er sentralt og sterk identifisering med krigeren. Videre står lagånd og kameratskap sentralt som kilde til motivasjon. I tillegg til den innretningen i FFOD kan også kamperfaring fra de siste årene også bidra med å påvirke profesjonalismedimensjonen. Et stort innslag av kamperfaring i spesielt Hæren kan muligens bidra til å idealisere den heroiske leder som omfatter egenskapene krigerånd, mot og styrke

(Janowitz, 1960). Forankret i Hærens kultur vil det være stor grunn til å anta at et individ med høy grad av profesjonalisme vil bli oppfattet som en god offiser og implisitt besitte gode lederegenskaper. En slik antakelse vil derfor kunne være fundert på feil premisser. Det finnes noen undersøkelser som har kartlagt profesjonalisme, men ikke som et konstrukt (Johansen R., 2013, s. 21). Resultater fra disse studiene viser både positive og negative sammenhenger (Johansen R., 2013, s. 22). I norsk kontekst har profesjonalisme vist seg å ha en positiv sammenheng med skolerresultater (Johansen, Martinussen, & Laberg, 2014, s. 21) og jobbengasjement i operativ avdeling (Johansen, Martinussen, & Kvilvang, 2015, s. 7). De positive sammenhengene med prestasjon og engasjement taler for at profesjonalisme er positivt for militære prestasjoner. På den andre siden viste et tidligere forsøk ingen sammenheng mellom profesjonalisme og ledelse ved befalsskolen (Johansen, Martinussen, & Laberg, 2014, s. 93). Det er mangelfull empirisk støtte for en sammenheng mellom profesjonalisme og ledelse. Ut fra teori og tidligere undersøkelser kan man anta at profesjonalisme er positivt for militære prestasjoner og således fremme en antagelse om at profesjonalisme har en positiv sammenheng med ledelse. Imidlertid bør en påstand om en slik sammenheng fremmes med forsiktighet.

For det første kan man forvente at gode skolerresultater til en viss grad har sammenheng med faglig kompetanse, med bakgrunn i at skolerresultater skal si noe om faglige kvalifikasjoner (Krigsskolen, 2013). En faglig kompetent kadett vil lettere kunne fremstå som en god rollemodell og bedre leder, siden man kan argumentere for at dette er sentralt på det nivået kadettene har tjenestegjort (Wong, Bliese, & McGurk, 2003, s. 677). For det andre kan høy grad av profesjonalisme føre med seg en mer profesjonell holdning til jobben med et sterkere ønske om å kategorisere seg i gruppen «en profesjonell offiser». Dette kan føre til at man stiller høyere krav til seg selv i lederrollen som kan bidra til observerbar adferd som gjør at kadetten lever opp til et ideal på det å være en profesjonell militær leder. Dette kan derfor bidra til at den militære lederen er mer dedikert i jobben og utviser en større grad av lederadferd både med hensyn til å være en god rollemodell, opptatt av andres utvikling og bestemt på å løse oppdrag best mulig. Det finnes derfor en mulighet for at profesjonalisme har en positiv sammenheng med lederadferd.

Individualisme som fenomen kan beskrives i lys av den generelle samfunnsutviklingen. For Forsvaret kan man med utgangspunkt i Moskos (1979) sin I/O tese si at dette leder til en svekkelse av institusjonelle verdier og en dreining mot økt egeninteresse og selvopptatthet.

Det vil si at «jeg» blir viktigere enn «vi» noe som er problematisk grunnet Forsvarets kollektive behov (Forsvaret, 2012). Individualisme er både uønsket og antas å være negativt ut fra både teoretiske og empiriske perspektiv. Norske studier viser negative sammenhenger med organisasjonsforpliktelse (Johansen R. , 2013) og økt utbrenthet (Johansen, Martinussen, & Kvilvang, 2015). I forsvarssjefens grunnsyn på ledelse fremgår det tydelig at individualisme ikke er forenlig med godt militært lederskap (Forsvaret, 2012). Videre hevdes det at militære avdelinger har behov for en kollektiv innordning som for eksempel samhold, samarbeid og felles forpliktelse mot mål utover ens umiddelbare egeninteresse (Forsvaret, 2012, s. 5). Dette står i skarp kontrast med individualisme og en leder med stor grad av individualisme vil sannsynligvis ha utfordringer med å fremme kollektive verdier på en troverdig måte. Dersom lederen er opptatt av å realisere seg selv og lar egne hensyn gå foran andres, kan lederen sannsynligvis fremme individualistiske holdninger hos sine undergitte.

Individualisme vil derfor kunne hevdes å ha en negativ sammenheng med dimensjonene oppgaveorientering, rollemodell og utviklingsorientering. Dette fordi individualisme kan antas å fremme mer egoistisk og selvsentrert adferd noe som vil kunne oppfattes til å være en mindre god rollemodell fordi dette bryter med forventningene og normene for en god leder. Oppgaveorientert adferd kan også påvirkes negativt fordi individualisme kan bidra mindre vilje til innsats og engasjement om oppgaver som angår fellesskapet.

Skolesituasjonen kan bidra til at individualisme får en negativ sammenheng med lederadferd. Fordi skolen måler individuelle prestasjoner og en kadett kan derfor være tilbøyelig til å ta egoistiske valg for prioritere læring og skoleresultater da dette har konsekvenser for vedkommende sin fremtidige karriere. Egoistisk og individualistiske holdninger kan muligens bidra til å fremme individuell prestasjon hos den enkelte kadett. En kadett som prioriterer læring og gode karakterer fremfor fellesskapet kan på en side ses på som en form for individualisme men i en større sammenheng en investering i fremtiden og fellesskapet og således være berettiget. En kadett som prioriterer seg selv og egen læring vil muligens kunne bli oppfattet til å utvise mindre grad av lederadferd og særlig innenfor dimensjonene rollemodell og utviklingsorientering fordi man nedprioriterer andre og fellesskapet. Individualisme forventes derfor å ha en negativ sammenheng med lederadferd.

På bakgrunn av eksisterende litteratur, teoretiske antagelser fremmes følgende tre hypoteser.

Hypotese 1 – Idealisme har ikke sammenheng med lederadferd

Hypotese 2 - Profesjonalisme har en positiv sammenheng med lederadferd

Hypotese 3 - Individualisme har en negativ sammenheng lederadferd

3. Metode

I dette kapittelet blir det gjort rede for de metodiske vurderingene som er gjort i løpet av arbeidet med oppgaven. Først om studiens deltagere og prosedyre før presentasjonen av måleinstrumentene som er brukt. Videre beskrives den statistiske fremgangsmåten før en redegjørelse om kontroll og behandling av dataene før de kunne analyseres. Til slutt beskrives vurdering knyttet til forskningsetikk og manglende data.

3.1 Deltagere og prosedyre

Denne oppgaven tar utgangspunkt i lederadferdsdata om kadetter ved operativ linje ved Krigsskolen i forbindelse med gjennomført 360 MIL lederutviklingskurs. Data var tilgjengelige for to kull (KSO 13-16 og 14-17) med totalt 110 kadetter. Til denne studien ble det derfor innhentet demografiske og identitetsdata. Samtykke var også nødvendig for å koble dataene sammen. Dette ble gjort med en felles koblingsnøkkel og deretter ble alle data behandlet anonymisert.

Da studien behandler personopplysninger ble prosjektet innmeldt og godkjent før innsamling av data ble gjennomført (NSD, 2016). Videre ble prosjektet godkjent lokalt av Krigsskolens ledelse samt at Hærstaben ble informert. Kadettene ble informert både muntlig og skriftlig om undersøkelsen og har godkjent deltagelse. Informasjonsskrivet er gjengitt i vedlegg B: informasjonsskriv.

Spørningen ble gjennomført ved hjelp av questback¹ til samtlige kadetter i begge kull. Kadettene mottok undersøkelsen på sin mailadresse, registrert av Krigsskolen. Det ble sendt ut en påminnelse etter en uke til de som ikke hadde svart. Før kadettene kunne starte besvarelsen ble nøkkelinformasjon fra informasjonsskrivet presentert og de måtte digitalt gi samtykke i utlevering av demografiske data og 360 MIL. Innsamlingen av dataene foregikk i to perioder. For et av kullene fra 1. til 18. april 2016 og for det andre kullet fra 15. april til 11. mai 2016. 360 MIL og demografiske data ble gitt ut fra Krigsskolen i etterkant. Av totalt 110 spurte fikk svarte henholdsvis 80 kadetter fordelt på to kull, noe som tilsvarer en svarprosent på 75 %. Videre manglet det 360 data på en respondent slik at resultatet ble N=79.

¹ www.questback.com/no verktøy for online spørreundersøkelser

Lederprofilene er innhentet i forbindelse med 360 MIL kurs som ble gjennomført i starten av det andre studieåret for begge kull. Det vil si henholdsvis 7 og 18 måneder før innsamlingen av identitetsdataene. Kadettene har selv valgt og rekruttert sine egne respondenter som de selv mener har hatt en forutsetning for å vurdere deres lederatferd over tid. Siden dataene er innsamlet i to ulike kull og innsamlingen har blitt utført av ulike instruktører som kan bidra til at kadettene har lagt ulike forhold til grunn når de valgte sine respondenter. 360 MIL dataene består av 626 komplette svar. Trekker man fra egenvurderingene står man igjen med totalt 547 svar som er fordelt på 200 underordnede, 208 sideordnede og 139 overordnede. Lederprofilene har ulikt antall respondenter fra tre til 11 med et gjennomsnitt på 6,9.

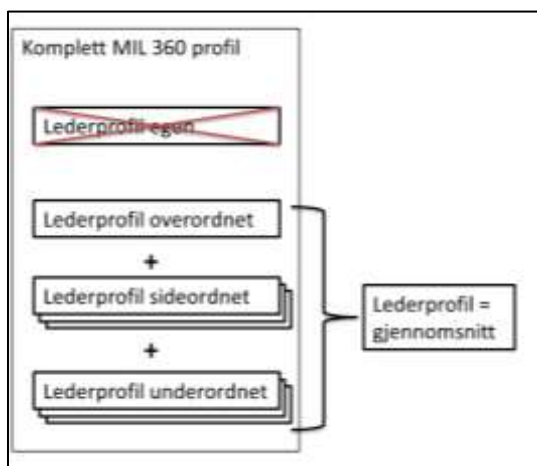
3.2 Måleinstrumenter

Lederprofil. 360 MIL er et lederutviklingsverktøy som baserer seg på et spørreskjema med 64 påstander om lederens atferd basert på flere kilder. En komplett profil består av data fra underordnede, sideordnede, overordnede og kandidaten selv. Instrumentet er utviklet av en sammensatt arbeidsgruppe fra Forsvaret i regi av Forsvarets Høgskole med støtte fra professor Øyvind L. Martinsen ved Handelshøyskolen BI.

Utgangspunktet for strukturering av ledelsesbegrep i 360 MIL er Yukls tredeling. Etter gjennomføringen av to pilottester, reanalyser og en valideringssurvey er 360 MIL dimensjonene slik de nyttes i dag. 360 MIL kan derfor tolkes til å måle lederatferd i tre dimensjoner oppdragsfokus, utviklingsorientering og rollemodell (Forsvarets høgskole, 2015, s. 32). Disse blir igjen delt i fire begreper hver som til sammen blir tolv begreper som måles med et ulikt antall påstander, fra tre til tolv. Av de 64 påstandene er fem reversert. Hver påstand blir vurdert på en syvpunkts likertskala der respondentene skal vurdere frekvens på lederatferd. Det vil si at 1 = svært sjelden, 4 = av og til og 7 = svært ofte. Påstandene i verktøyet med faktorinndeling og begreper er oppsummert i vedlegg C: 360 MIL. Eksempler på utsagn fra spørreskjemaet er: «Lederen tar ansvar for at påbegynte oppgaver fullføres» (oppdragsfokus), «Lederen stimulerer sine medarbeidere til å tenke på egen hånd» (utviklingsorientering) og «Lederen er opptatt av å gå foran med et godt eksempel i verdspørsmål» (rollemodell).

360 MIL lederutviklingsverktøyet har ikke blitt publisert eller benyttet i publiserte studier. En valideringsartikkel er planlagt innsendt i løpet av 2017.

Når det gjelder generering av lederprofilen ($\alpha=.96$) i denne oppgaven er den basert på gjennomsnittet av de 64 påstandene i lederprofilen fra alle medarbeiderne. Egenvurdering har blitt utelatt fordi metaanalyser viser at egenvurdering sjelden korrelerer med andre kilder (Yammarino & Atwater, 1997) og den predikerer prestasjon i liten grad (Bass & Avolio, 2000, s. 85). Figur 3-1. illustrerer grunnlaget for lederprofilen.



Figur 3-1 Illustrasjon av lederprofil

Profesjonsidentitet. For å måle profesjonsidentitet ble det benyttet en norskutviklet profesjonsidentitetsskala i versjon 20 (Johansen R. , 2013, s. 880). Den kartlegger ulike aspekter ved norsk militær profesjonsidentitet (NPIS). Norsk militær identitet kan derfor betraktes som et multidimensjonalt konsept som innbefatter dimensjonene individualisme, profesjonalisme og individualisme (Johansen, Laberg, & Martinussen, 2013a, s. 863). Skalaen er et selvscoringinstrument som består av 33 påstander fordelt på 3 faktorer. Dette er 11 påstander måler idealisme ($\alpha=.60$), 12 påstander måler profesjonalisme ($\alpha=.71$) og 10 påstander måler individualisme ($\alpha=.79$). Hver av påstand blir av den enkelte vurdert hvor enig respondenten er i påstanden. Det vil si at ved 1 er respondenten helt uenig og 7 helt enig. 3 påstander er reversert. Eksempler på utsagn fra spørreskjemaet er: «Forsvarets viktigste oppgave bør være å kunne forsvare vårt eget territorium.» (idealisme), «Den ultimate test på om jeg duger som offiser er gjennom deltakelse i skarpe operasjoner» (profesjonalisme) og «Min motivasjon for å være i Forsvaret er betinget av hva Forsvaret kan tilby meg av muligheter» (individualisme). Måleinstrumentet har blitt anvendt i flere studier og instrumentets validitet og reliabilitet er vist å være god (Johansen R. , 2013). Alle påstander er gjengitt i Vedlegg A: Spørreundersøkelse.

Kontrollvariabler.

Kull: ble registrert med yngstekull =0 og eldstekull =1.

Hensikten med å inkludere denne variabelen er for å kunne kontrollere for effekter drevet frem av ulikheter mellom kullene som følge av ulike kulturelle eller strukturelle årsaker.

Tjenestetid: er angitt med antall år ved tidspunkt for gjennomført 360. Det vil si litt over to års tjeneste blir derfor angitt som det 3. året. Hensikten med å inkludere denne variabelen er at det kan tenkes at erfaring har en sammenheng med både profesjonsidentitet og lederadferd. Årsaken er at studier av profesjonsidentitet har vist at denne kan endre seg over tid og at lederadferd kan utvikles. Det vil si at mer erfaring kan påvirke utfallet av analysene og må derfor nyttes for å kontrollere for dette.

Troppeart: Kadettene troppeart er basert på i hvilken troppeart kadettene har tatt sin grunnleggende befalsutdanning. Dette er en kategorisk variabel, eksempler på dette er: infanteri, kavaleri, artilleri og samband. Hensikten med å inkludere variabelen er at det kan tenkes at profesjonalisme er en identitet som forbindes med kjernen i profesjonen som igjen kan oppfattes å være der kampen står, nemlig i kampvåpenet. Tidligere undersøkelser har også vist høyere profesjonalisme i operative kampavdelinger og lavere på sjø og luftkrigsskolen. Av den grunn er kampvåpen lagt inn som en kontrollvariabel.

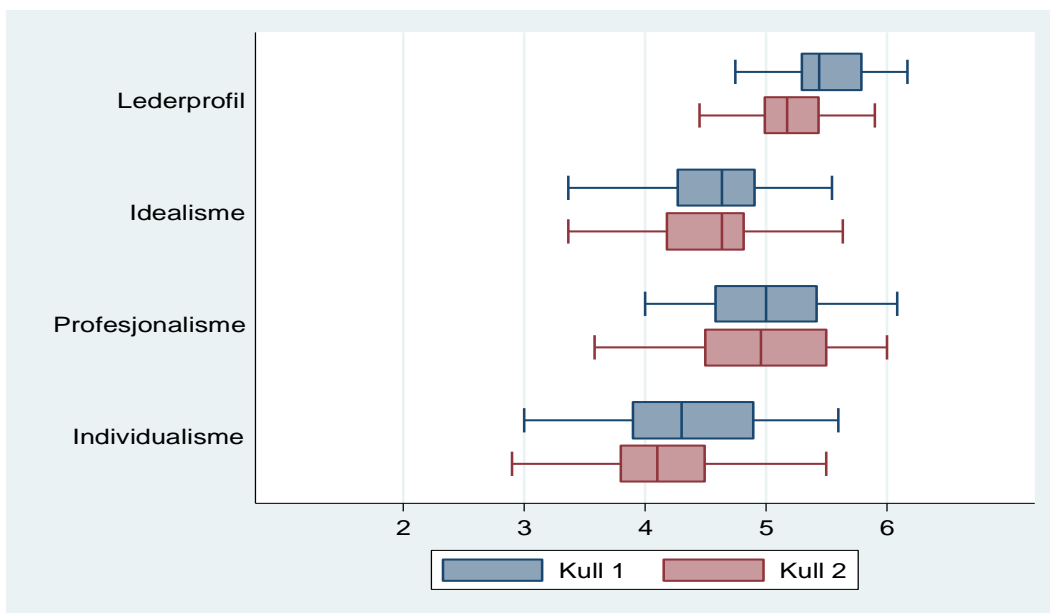
3.3 Statistiske analyser

De statistiske analysene er kjørt i statistikkprogrammet IBM SPSS versjon 22. Deskriptiv statistikk og korrelasjoner ble beregnet med alle variabler som er inkludert i studien. En hierarkisk multippel regresjonsanalyse ble benyttet for å beregne sammenhenger mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen. Det første steget i regresjonsmodellen inkluderte tidligere tjenesteerfaring og kampvåpen som ble inkludert som kontrollvariabler. I det andre og siste trinnet ble militær profesjonsidentitetsdimensjonene inkludert for å se om de bidrar til unik prediksjon på lederadferd.

3.4 Kontroll og behandling av datasett

Innledende analyser av dataene avdekket noen utfordringer med dataene som måtte håndteres før de kunne analyseres. Den første utfordringen var ulikt gjennomsnitt mellom kullene i både avhengig og uavhengige variabler som vist i figur 3-2. Den andre utfordringen var knyttet til tjenestetidsdata og uteliggere knyttet til disse. Den tredje utfordringen var knyttet til variabelen troppeart.

Siden dataene kommer fra to ulike kull er det vesentlig å kontrollere for kulleffekter som kan skape utfordringer for analysene. En inspeksjon av dataene avdekket ulike kullgjennomsnitt som er vist i figur 3-2. Lederprofilen viser at et kull har 5,52 og det andre har 5,18. Idealisme og profesjonalisme er nesten helt like mens individualisme har en liten ulikhet på 4,28 og 4,16.

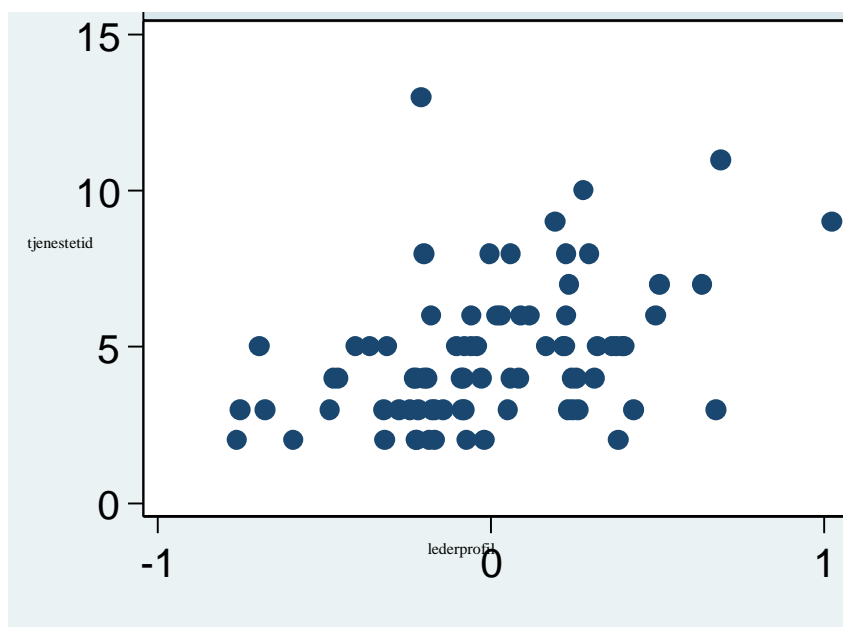


Figur 3-2 Gjennomsnittverdi på variabler fordelt på kull; Yngstekull = 1 og eldstekull = 2

For å løse denne utfordringen har lederprofilen og faktorene i profesjonsidentitet ble alle variablene som er presentert i tabellen sentrert på kullets gjennomsnitt. Årsaken til dette er at kullene har ulike gjennomsnitt, spesielt på den avhengige variabelen (Field, 2013). Siden oppgaven undersøker sammenhenger på individuelt nivå vil derfor en sentring på kullgjennomsnitt bidra til mer valide data. Dette hindrer at forskjellen på 0,29 i gjennomsnittet mellom de to kullene bidrar til å forklare resultatene i analysen. Ulikheten i lederprofil kan

muligens ha en sammenheng med kullkultur eller en annen utenforliggende faktor som ikke er tilgjengelig og kan brukes for å kontrollere. Fordi forholdet mellom identitet og ledelse skal undersøkes på individuelt nivå vil derfor en slik metode være å foretrekke (Field, 2013, s. 829).

For det andre er det skjevhet og uteliggere i tjenestetidsdataene. Det er uteliggere i dataene, slik at svært lang tjenestetid ville påvirke resultatene mer enn kort tjenestetid, dette fremgår av figur 3-3. Det er også en del skjevhet i disse dataene som kan påvirke resultatene. En viktig vurdering i denne sammenheng er om variabelen i sin opprinnelige form kan bidra til å gi en forklaring relatert til teorien og hypotesen. Løsningen i dette tilfelle ble å generere en dummyvariabel med utgangspunkt i tjenestetidsdataene, da dette kan brukes for å dele kadettene inn i to logiske grupper. Slik at kadetter med erfaring utover pliktår eller KS gjennomgående ble kodet med erfaring=1. En gruppe har mer avdelingserfaring enn skoleerfaring og den andre gruppen er motsatt med overvekt av ren skoleerfaring. Et annet alternativ kunne vært å dele mellom KS gjennomgående og andre, men det ville blitt for lav N. Fra et statistisk standpunkt er den valgte løsningen god fordi den deler kullet i to neste like store grupper, henholdsvis 37 og 42 kadetter i hver av gruppene (Field, 2013).



Figur 3-3 Prikkdigram av tjenestetid og lederprofil

For det tredje kunne ikke troppeart anvendes direkte i analysen fordi til sammen er det 7 troppearter representert i begge kullene, samt 2 kadetter fra andre forsvarsgrener. Dette gir til sammen 9 kategorier. Dette innebærer på de ene siden at 5 troppearter er representert med 1 kadett og infanteri har 42 på den andre siden. For å kunne anvende denne informasjonen var det nødvendig å generere en dummyvariabel der troppeartene infanteri og kavaleri har blitt kodet som kampvåpen kodet $kamp=1$ og kampstøtte, støttevåpen eller andre grener som $kamp=0$. Grunnlaget for en slik inndeling er basert på at det kan være ulikheter mellom kampvåpen med hensyn til både profesjonsidentitet og muligens lederprofil. En ulikhet mellom linjetilhørighet og profesjonsidentitet har blitt påvist tidligere og støtter en slik antagelse (Treni & Munch, 2012, s. 41). Overvekten av infanteri og således det høye antallet kampvåpen forklares med at Krigsskolen gjennomgående er kategorisert som en befalsutdanning i infanteritjeneste. Statistisk sett fordeler kamp og ikke kamp seg med henholdsvis 57 og 22 noe som ikke er ideelt, men det finnes få alternativer som er bedre

3.5 Ethiske vurderinger og manglende data

Grunnet min rolle som instruktør var det særlig to problemstillinger som det må tas hensyn til. Det første er faren for at elevene skulle føle seg presset til delta og det andre er at elevene ville manipulere svarene av ulike årsaker. Man kan tenke seg at den første utfordringen også kan smitte over på den andre. Fordi en person som ikke ønsker eller er motivert til å bidra vil muligens ikke bidra med gode svar. Videre kan også sosial ønskverdighet også føre til at respondentene svarer på en sosialt fordelaktig måte (Paulhus, 1991). Foruten god informasjon og en forsikring om at dataene ville bli behandlet anonymt var de viktigste mottiltakene mot denne utfordringen.

I denne undersøkelsen ble det valgt en annen innsamlingsstrategi enn det som er normen ved undersøkelser på Krigsskolen. Ofte samles kadettene i større grupper i et klasserom og gjennomfører undersøkelsen. I de fleste tilfeller byr ikke dette på noen store utfordringer siden kadettene stort sett er positive til å bidra til forskning. Når man fysisk samler kadettene, gir informasjon og gjennomfører undersøkelsen på stedet gir dette flere fordeler, blant annet høy svarprosent og gjennomføring i et kontrollert miljø (Nilsen, 2016, s. 31). Det kan argumenteres for at det er en ulempe å samle elevene i et klasserom. Dette kan føre til sosial overvåkning som kan medføre at den enkelte respondent føler seg presset til å delta. Dette kan bidra til at det for det første at respondenter kan føle seg presset til å delta og for det andre kan

de derfor fylle ut skjemaet med manipulerte data. Presset kan komme fra både medelever og meg som instruktør, noe jeg må være bevisst.

Valget ble derfor å nytte elektronisk innsamling sendt med epost. Fordelen med denne metoden er at er enklere databehandling og tilgangen på digitale plattformer for å svare på undersøkelsen er god hos kadettene. Det viktigste hensynet var allikevel at det for respondentene er enklere å overse eller takke nei til deltakelse ved denne metoden. Ulempen med metoden er at det kan medføre lavere svarprosent og at undersøkelsen ikke blir gjennomført i et kontrollert miljø med lite forstyrrelser. Svarprosenten i denne undersøkelsen er noe lavere enn andre plenumsundersøkelser. Men dette kan anses som høy svarprosent siden innsamlingen ble foretatt digitalt og med invitasjon sendt per mail med bare en påminnelse (Baruch, 1999, s. 433).

4. Resultater

I dette kapitlet vil jeg først presentere deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyser før jeg gjennomgår resultatene fra regresjonsanalysene. Den deskriptive statistikken er ment å gi en oversikt over hvordan variablene fordeler seg. Korrelasjonsanalysen viser styrken og retning for den lineære relasjonen mellom to variabler. Til slutt vil jeg presentere resultatene i regresjonsanalysen som viser sammenhengen mellom den avhengige og de uavhengige variablene.

4.1 Deskriptiv statistikk

Tabell 4.1 viser gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom alle variablene i undersøkelsen

Lederprofil korrelerer middels sterkt med tidligere erfaring (.36, $p < .01$) og profesjonalisme(-.29, $p < .05$). Stjernene indikerer at sammenhengen er signifikant. Videre korrelerer individualisme svakt positiv med profesjonalisme (.14, $p > .05$) og svakt negativt med idealisme (-.16, $p > .05$) men disse verdiene er ikke signifikante noe som sier at det ikke er statistisk grunnlag for en sammenheng.

Gjennomsnittet viser at profesjonalisme har den høyeste verdien og individualisme den laveste.

Tabell 4-1 Deskriptiv statistikk og korrelasjoner mellom variabler i studien

Variabler	Gj. snitt.	Std. av.	1	2	3	4	5	6
<i>Kontrollvariabler</i>								
1. Tidligere erfaring	.46	.50						
2. Kampvåpen	.72	.45	.02					
<i>Uavhengige variabler</i>								
3. Idealisme	4.49	.59	.05	.02	(.60)			
4. Profesjonalisme	4.96	.66	.00	.00	.08	(.71)		
5. Individualisme	4.22	.78	.05	.08	-.16	.14	(.79)	
<i>Avhengig variabel</i>								
6. Lederprofil	5.34	.37	.36**	.00	.09	-.07	-.29*	(.96)

Note: N=79. * $p < .05$. ** $p < .01$ (to-halet test). Cronbachs alfa er vist i parentes.

Lederprofil, idealisme, profesjonalisme og individualisme er sentrert på kulletts gjennomsnitt i korrelasjonsanalysen. Tidligere erfaring ble kodet avdelingserfaring=1 og skoleerfaring=0. Kampvåpen ble kodet kampvåpen=1 og annet=0.

4.2 Regresjonsanalyse

Først følger en kort resultatbeskrivelse før resultatene vises i tabell 4.2. Tolkningen av resultatene i forhold til hypotesene blir gjort i diskusjonen.

Lederprofil er den avhengige variabelen i regresjonsanalysen.

Steg 1 i analysen inkluderer kontrollvariabler og viser en signifikant positiv sammenheng med tidligere erfaring ($\beta = .36$, $p < .01$) mens kampvåpen har ingen sammenheng. ΔR^2 viser at kontrollvariablene forklarer 13 prosent av variansen i modellen.

Steg 2 i analysen inkluderer profesjonsidentitet og viser en signifikant negativ sammenheng med individualisme ($\beta = -.29$, $p < .01$) mens de to andre dimensjonene har ingen sammenheng. ΔR^2 viser at profesjonsidentitet forklarer 10 prosent av variansen i modellen.

Tabell 4-2 Regresjonsanalyse

Variabler	Lederprofil	
	β	ΔR^2
<i>Steg 1 Kontrollvariabler</i>		,13**
Tidligere erfaring	,36**	
Kampvåpen	-,01	
<i>Steg 2 Uavhengige variabel</i>		,10*
Idealisme	,07	
Profesjonalisme	-,03	
Individualisme	-,29**	
R^2		,23
N		79

Note: N = 79. * $p < .05$ og ** $p < .01$ (to-halet test). Alle koeffisienter ble hentet fra det siste steget i regresjonsanalysen. Tidligere erfaring ble kodet erfaring=1 og resterende=0. Kampvåpen ble kodet kampvåpen=1 og annet=0.



5. Diskusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke i hvilken grad det er en sammenheng mellom selvrapportert profesjonsidentitet og observert lederadferd hos kadetter ved Krigsskolen. Det ble fremsatt tre hypoteser basert på de tre profesjonsidentitetsdimensjonene hvor formålet var å se på sammenhenger mellom profesjonsidentitet og lederadferd.

Den teoretiske gjennomgangen viser at forskningen knyttet til sammenhengen mellom militær profesjonsidentitet og lederadferd er gjennomført i svært begrenset grad. Dette bidrar naturligvis til at hypotesegrunnet fremstår som noe svakt men dette betyr ikke at sammenhengen mellom profesjonsidentitet og lederadferd er uinteressant, noe som fremkommer av innledningen. Diskusjonen av hver hypotese vil derfor først ta for seg sammenhengen profesjonsidentitet og lederadferd med basis i de foreslåtte hypotesene.

Utover hypotesene kommer det frem to interessante aspekter i analysene som er verdt å diskutere kort. Fordi de er relevante i forhold til en av hensiktene med oppgaven, nemlig utvikling av fremtidige utdanningsordninger.

Det første aspektet er den manglende korrelasjonen mellom profesjonsidentitet og kontrollvariablene. De ulike identitetene varierer hos den enkelte, men fordeler seg relativt jevnt både i forhold til kampvåpen eller støttevåpen og relatert til erfaring. Dette er en indikasjon på at profesjonalisme ikke er en typisk identitet for kampvåpenet

Det andre aspektet dreier seg om den signifikant positive sammenhengen ($\beta = .36, p < .01$) mellom tjenesteerfaring og lederadferd i regresjonsanalysen. Dette indikerer at erfarne kadetter utviser mer positiv lederadferd og således kan det tenkes at de utviser et mer effektivt lederskap. Dette er i tråd med Bartone, Snook og Trembles (2002) antagelser om at erfaring før militær utdanning er positivt for prestasjon i utdanning. Det kan være mange årsaker til dette, men det sentrale poenget er den positive påvirkningen av erfarne kadetter kan ha på lederutdanningen med basis i sosial-kognitiv læring (Johnsen B. , 2006).

5.1 Hypotese 1 - Idealisme har ikke sammenheng med lederatferd

Resultatene fra korrelasjons og regresjonsanalysen viser ingen sammenheng mellom idealisme og utøvd lederskap. Dette funnet støtter derfor hypotese 1 at idealisme ikke har sammenheng med lederadferd. Dette er forventet ut fra både et empirisk og teoretisk grunnlag siden flere studier har vist at det ikke er en sammenheng mellom idealisme og prestasjoner.

Idealisme vil kun utgjøre ett av flere elementer knyttet til en persons totale identitet. Det vil si at en persons identitet formes av flere identiteter som former en kjerne som igjen betyr påvirker adferd i ulike situasjoner (Franke V. C., 2000, s. 176). Man kan forvente at idealisme blir nokså perifer når det gjelder sammenhengen med lederadferd i en skolekontekst slik som i denne undersøkelsen. Dette er fordi andre identiteter vil påvirke kadettens adferd og derfor vil idealisme i liten grad påvirke lederadferd i dagligdagse situasjoner i utdanningsøyemed. Den største påvirkningen kommer sannsynligvis fra rollespesifikk identitet slik som Grojean m.fl. (2006) trekker frem. Det vil si at rollen som kadett generelt eller som troppsjef/lagfører når kadetten bekler slike roller i størst grad påvirker adferden. Idealisme kan føre med seg økt motivasjon for å tjenestegjøre og økt motivasjon i strid (Ben-Dor, et al., 2007). Økt motivasjon vil kunne føre til mer innsats som kan lede til mer lederadferd. Ut fra resultatene er det lite som tyder på idealisme medfører økt motivasjon for kadetter i lederrollen.

Generelt kan man anta at idealisme vil kunne ha en positiv sammenheng med utøvd ledelse utover det som måles av lederadferd i denne aktuelle konteksten. En leder som har stor grad av idealistiske verdier vil sannsynligvis fremme verdier som står i motsetning til individualisme. Et godt eksempel på slike verdier fra idealisme skalaen er: «Min drivkraft for å være i Forsvaret er å tjene noe viktigere og høyere enn mine egne behov» og «Jeg ser på tjenesten i Forsvaret som et slags ”kall” der jeg kan tjene mitt land». Elementer fra idealisme kan også nyttes som et virkemiddel for å danne en sterkere gruppetilhørighet. Fordelen med idealisme er at det kan være enkelt å bli enig om viktigheten av Forsvaret og forbindelsen til staten. En sterk felles identifisering i gruppen til det tradisjonelle oppdraget for Forsvaret vil således i større grad påvirke den enkeltes adferd (Franke V. C., 2000, s. 177). Man kan også anta at lederens holdninger og synspunkter påvirker soldatene. Dette betyr at dersom elementer av idealisme bygges inn i soldatenes sosialisering og identitetsdanning kan dette bidra til økt motivasjon for å tjenestegjøre, høyere militær prestasjon og økt beredskap slik

som undersøkelsene i USA og Israel viser (Woodruff, Kelty, & Segal, 2006). Bygging av identitet med innslag av idealistiske holdninger vil således kunne være positivt for Forsvaret mer overordnet. Forekomsten av idealisme er høyere på Krigsskolen nå og i 2010 (Johansen, Laberg, & Martinussen, 2013b) enn den var på Befalsskolen (Johansen, Martinussen, & Laberg, 2014). Dette kan indikere at denne identiteten påvirker motivasjonen til å tjenestegjøre i tråd med israelske og amerikanske undersøkelser (Ben-Dor, et al., 2007).

Oppsummert kan man konkludere med at idealisme ikke har sammenheng med observert lederadferd i denne konteksten som oppgaven undersøker. Men en manglende sammenheng betyr ikke at idealisme ikke har betydning for Forsvaret. Relevansen er mer relevant i forhold til fremtidige utfordringer som kadetten kan møte som offiser. Dersom norske interesser trues og Forsvaret må anvendes kan idealisme være en viktig faktor. Idealisme kan være et virkemiddel for identitetsutviklingen til soldater og underordnede for å fremme felleskapets verdier fremfor egeninteresse, samt bidra til å gi soldatene en høyere hensikt og rolle som kan medføre høyere motivasjon. Gjennom lederens holdninger og synspunkter kan holdningene og synspunktene til soldatene påvirkes som igjen kan bidra til økt motivasjon for å tjenestegjøre, høyere militær prestasjon og økt beredskap slik som undersøkelsene i USA og Israel viser (Woodruff, Kelty, & Segal, 2006). På lik linje med israelske funn (Ben-Dor, et al., 2007) kan også idealistiske faktorer ha større betydning for soldatens motivasjon i strid, spesielt for forsvare Norge.

5.2 Hypotese 2 - Profesjonalisme har en positiv sammenheng med lederadferd

Resultatene fra korrelasjon og regresjonsanalysen viser ingen sammenheng mellom profesjonalisme og lederadferd. Således støttes ikke H 2 om at profesjonalisme har en positiv sammenheng med lederadferd. Hypotesen kan imidlertid betraktes som svakt begrunnet både med hensyn til teori og tidligere empiriske funn og gjenspeiler utfordringen med å koble identitet og prestasjon (Grojean & Thomas, 2006).

Utgangspunktet for hypotesen fulgte hovedsakelig to linjer som danner grunnlaget for den videre diskusjonen. Den første baserer seg på sammenhengen mellom profesjonalisme og kunnskap som er i tråd med Johansen funn ved befalsskolen (Johansen, Martinussen, & Laberg, 2014). Kunnskap som igjen kan ses i sammenheng med effektiv ledelse. Den andre

linjen diskuterer profesjonalismens betydning for adferd generelt og lederadferd spesielt basert på sosial identitetsteori herunder selvkonsept og gruppetilhørighet.

Utgangspunktet for den første argumentasjonslinjen tar utgangspunkt i at profesjonalisme hadde en signifikant positiv sammenheng med skoleresultater ved befalsskolen (Johansen, Martinussen, & Laberg, 2014). Ut fra dette ble det argumentert for at profesjonalisme fører til bedre skoleresultater. Dette kan derfor ha to positive konsekvenser for lederadferd. For det første kan man si at lederadferd til en viss grad kan læres (Martinsen, 2011) og således kan profesjonalisme føre til at kadetten lærer å benytte effektiv lederadferd i lederrollen på en bedre måte, det vil si tilegner seg mer kunnskap. Et motargument vil imidlertid være at kadettene ikke har mottatt konkret opplæring i det spesifikke knyttet til balansert lederadferd før 360 MIL kurset (Krigsskolen, 2015) og således har det vært en begrenset anledning til å lære dette forut for målingen og derfor gir ikke dette noe utslag på resultatene. For det andre kan det tenkes at skoleresultater har en sammenheng med fagkunnskap som kreves av kadetten under oppgaveløsning, spesielt siden faginnholdet ved lederutdanningen skal sette kadetten i stand til å være en effektiv militær leder. Oppgaveorientert lederadferd ble i teorien trukket frem som en viktig faktor (Wong, Bliese, & McGurk, 2003) og spesielt i konteksten kadetten har blitt prøvd i lederrollen. Et grunnlag for å kunne utvise oppgaveorientert lederadferd er at kadetten bør forstå oppgaven eller problemet og vite hvordan den kan løses noe som krever fagkunnskaper. At fagkunnskaper har betydning kan også underbygges av funn blant amerikanske offiserer. Her ble det påvist at fagkunnskaper har en signifikant positiv betydning for ledereffektivitet (Connely, et al., 2000, s. 75). Fagkunnskap gjør det også mulig for en kadett å være mer aktiv slik som å vise og forklare oppgaver til sine underordnede noe som kan bidra til mer utviklingsorientert og rollemodell adferd. Selv med disse argumentene viser undersøkelsene en manglende sammenheng mellom profesjonalisme og lederadferd. Dette kan ha to forklaringer der den ene tilsier at profesjonalisme ikke bidrar til bedre skoleprestasjoner ved Krigsskolen, i motsetning til Johansens funn ved Befalsskolen i 2010 (Johansen, Martinussen, & Laberg, 2014). For det andre kan det bety at kunnskaper ikke spiller en avgjørende rolle for utvist lederadferd.

Den andre argumentasjonslinjen hevdet at en kadett som scorer høyt på profesjonalisme identifiserer seg i stor grad med det å være en profesjonell militær offiser og dette vil føre med seg mer lederadferd. Dette innebærer at kadetten identifiserer seg med viktige aspekter for en offiser og militær leder og at kadetten sammenligner seg med inn-gruppen militære

ledere. Ut fra dette kan man anta at vedkommende ønsker å fremstå som en militær leder og dermed utvise mer lederadferd i situasjoner for å beholde et godt selvbilde relatert til dette. På den andre siden kan det være at et slikt ideal ikke eksisterer i gruppen og således er det ikke grunnlag for felles identifisering og et gruppemedlemskap, dette er et svakere argument siden lav identifisering tilsier lav profesjonalisme og skulle således støtte en positiv sammenheng. Ut fra dette kan det derfor tenkes at profesjonalisme ikke gir utslag i lederadferd og således kan dette bidra til å stille spørsmål ved kobling mellom et prototypisk offisersideal og en effektiv leder. Siden effektiv ledelse beror på en rekke faktorer kan det også være slik at profesjonalisme hos en kadett bidrar til at vedkommende fyller forventningene til en militær leder. Studier viser at ledere som blir definert i en inn-gruppe kan føre til høyere ledereffektivitet, integrated leadership teori kan også støtte et slikt syn (Hogg M. , 2001).

Oppsummert kan man konkludere med at profesjonalisme ikke har noen sammenheng med observert lederadferd hos kadetter ved Krigsskolen. Siden det teoretiske grunnlaget er svakt er det derfor utfordrende å peke på en forklaring på den manglende sammenhengen. Det er en rekke faktorer som antas å påvirke denne sammenhengen. Den manglende støtten for hypotesen kan kaste lys over problemstillingen om den kulturelt baserte oppfattelsen av sammenhengen mellom en god offiser og effektiv ledelse. På den andre siden er det slik at profesjonalisme kan antas å være positivt for en militær leder. For eksempel gjennom at den militære lederen fyller forventningene underordnet personell har til en offiser vil dette status og innflytelse.

5.3 Hypotese 3 - Individualisme har en negativ sammenheng med lederadferd

Resultatene fra korrelasjon og regresjonsanalysen viser en signifikant og negativ sammenheng mellom individualisme og observert lederadferd ($\beta = -.28$, $p < .05$). Således støttes hypotese 3 om at individualisme har en negativ sammenheng med lederadferd. Det finnes flere argumenter som støtter funnet om at individualisme er negativt i den militære konteksten og således negativt for en militær leder og observerbart i mindre lederadferd.

Sammenhengen mellom individualisme og lederadferd hos en kadett kan ha flere mulige forklaringer men den påfølgende diskusjonen vil ta utgangspunkt i de to faktorene som var grunnlaget for hypotesen. Den første er basert på at individualisme indikerer lav identifikasjon

med Forsvaret og bidrar til mer egoistisk og selvsentrert adferd som er i konflikt med ledergjerningen og fører til mindre lederadferd. Den andre forklaring tar utgangspunkt i at særegenheter ved skolekonteksten kan forklare den negative sammenhengen mellom individualisme og lederadferd.

En kadett med høy grad av individualisme indikerer at kadetten ser på tjenesten som et ordinært arbeid fremfor et kall, og at i mindre grad identifiserer seg med Forsvarets kjerneverdier. Mangelfull identifikasjon kan medføre lavere trivsel, mer frustrasjon og mindre ekstrarolleadferd (Van Dick R, 2005). Det er derfor ikke utenkelig at dette også påvirker kadetten i sin egen lederrolle. En lavere identifikasjon med fellesskapet kan føre til at lederen er mindre lojal overfor bestemmelser og normer og gruppe. Dette kan observeres som mangel på lederadferd som støtter det å være en god rollemodell. Dette kan relatere til individualisme og forholdet til rollemodellperspektivet i balansert lederadferd. Egoisme står i skarp kontrast til ledelsesidealer som «fremst blant likemenn», «lede fra front» og eksemplets makt. Sentralt i utøvelsen av ledelse er samspillet mellom lederen og de som ledes. Det vil si at en kadett med manglende identifikasjon kan føle seg utenfor og bli oppfattet av andre til ikke å være en del av gruppen. Dette kan gjøre det utfordrende å skape et godt samspill med sine underordnede. Dette kan muligens gjøre det vanskelig å motivere, inspirere og utvikle sine underordnede og får utslag i mindre utviklingsorientert lederadferd. En kadett med lav identifikasjon med gruppa og opplever å stå utenfor kan også påvirke kadettens selvbilde og selvtillit (self esteem) (Hogg M. , 2001). Som også kan bidra til å gjøre kadetten mer usikker i lederrollen som også kan oppfattes som mer passivt.

Når en kadett bekler en lederrolle eller lederfunksjon på Krigsskolen vil dette naturligvis avvike fra en skarp situasjon. Kadettene er elev og således står i en form for vurderings- og konkurransesituasjon vil dette kunne påvirke adferden. Det vil si at en kadett som tar individualistiske valg kan gjøre dette med bakgrunn i å prestere best mulig på de formelle kravene som stilles. Således kan man si at individuelle karakterer på belønner individualistisk adferd på en militær skole. Den økende graden av individualisme på befalsskolen kan være forklarende for en slik utvikling (Treni & Munch, 2012). Høy grad av individualisme kan være en indikasjon på en person som er selvopptatt, har lavere forpliktelse, er ytre motivert og har et relativt kortsiktig karrieresperspektiv (Moskos C. , 1977). På den ene siden kan man si at skolesituasjonen oppfordrer til individualisme gjennom de formelle kravene mens kravene i profesjonen og profesjonsfellesskapet har motsatt formål og virkning.

De samme motstående hensynene finner man også i Forsvaret og i tråd med I/O-modellen. Forsvarets modell for styring påvirket av «new public management» med vekt på målbare kriterier og leveranser (Måseidvåg, 2011). Dette kan virke hemmende for utvikling av den ønskede profesjonsidentiteten da dette også kan føre til at offiserer tenker på seg selv og egne målbare resultater fremfor helheten. Da blir logikken at når det viktige ikke er målbart blir det målbare viktig. Det viktige for Forsvaret kan ses på å være en robust militær organisasjon med stor evne til å løse sitt oppdrag mens det målbare gjerne dreier seg om mer perifere forhold relatert til kjernen i profesjonen. Derfor kan man si at skolekonteksten har særegenheter, men skiller seg ikke prinsipielt fra situasjonen offiserene møter den daglige tjenesten i Forsvaret. Således kan det tenkes at funnet i denne undersøkelsen har en viss overføringsverdi til offiserens daglige virke.

Oppsummert kan man konkludere med at individualisme har en negativ sammenheng med observert lederadferd hos kadetter ved Krigsskolen. Det kan ikke utelukkes at skolekonteksten forsterker denne sammenhengen, men det er ikke usannsynlig at individualisme er negativt for en militær leder og at dette også kan være observerbart i annen militær kontekst som ordinære militære avdeling i øving, trening og muligens i strid.

Funnet er i tråd med både teorier og empiri fundert på sosial identitetsteori og O/I modellen og i tråd med antagelser om militært lederskap og profesjonens krav. Utover lederadferd kan man videre anta ut konsekvensen for en militær leder med høy grad av individualisme er at vedkommende blir mer tilbøyelig til å gjøre egoistiske valg og ta seg friheter som kan påvirke underordnet personell negativt og vedkommende vil kunne fremstå som en dårlig rollemodell i Forsvaret. Individualisme kan derfor antas å være negativt for Forsvaret generelt med hensyn til avdelingens evne til oppdragsløsning, personellets trivsel og vilje til å tjenestegjøre.

5.4 Oppsummering

Hensikten med denne studien var å undersøke i hvilken grad det er en sammenheng mellom selvrapportert profesjonsidentitet og observert lederadferd hos kadetter ved Krigsskolen. Det ble fremsatt tre hypoteser basert på de tre profesjonsidentitetsdimensjonene hvor formålet var å se på sammenhenger mellom profesjonsidentitet og lederadferd. Resultatene fra regresjonsanalysen støtter to av tre hypoteser.

Resultatene fra regresjonsanalysen støttet hypotese 1 om at idealisme ikke har en sammenheng med observert lederadferd. Dette var forventet og bekrefter tidligere funn med idealismeskalaen i måleinstrumentet. Idealisme som identitet kan derfor antas å være perifer for kadetten i møte med daglige situasjoner. Forekomsten av idealisme kan også indikere at dette fører til høyere motivasjon for tjenestegjøre.

Et interessant funn er den manglende støtten for hypotese 2 om en positiv sammenheng mellom profesjonalisme og observert lederadferd. Man kan ut fra dette argumentere for at profesjonalisme ikke har noen sammenheng med observert lederadferd hos kadetter ved Krigsskolen. I den grad profesjonalisme kan betraktes som et varemerke som gjenspeiler en god offiser ligger det implisitt i offiserrollen en forventning til godt lederskap. Denne forventede koblingen kan hevdes å stå sterkt i Forsvarets kultur generelt, og kanskje spesielt i utdanningssystemet. Den manglende støtte for hypotesen kaster derfor lys over problemstillingen om hvorvidt den kulturelt baserte oppfattelsen av sammenhengen mellom en god offiser og ledelse faktisk stemmer. Det er også slik at ledelse består av langt flere aspekter og således kan profesjonalisme hos en militær leder fremme godt og effektivt lederskap på en rekke andre måter.

Det viktigste funnet i studien er støtten til hypotese 3 om en negativ sammenheng mellom individualisme og observert lederadferd. Individualisme står i skarp kontrast til Forsvarets kjerneverdier generelt og hva man forbinder med en god militær leder spesielt. Dette betyr at en kadett med høy grad av individualisme utviser mindre lederadferd og dette kan indikere en mindre effektiv leder og dermed kan individualisme sies å være negativt for en militær leder. Funnet er i tråd med anerkjent teori og har bred empirisk støtte. Det støtter også påstanden i Forsvarssjefens grunnsyn om at det er en viktig lederoppgave å transformere et individualistisk syn over til kollektive verdier, samhold og felleskap (Forsvaret, 2012).

Utover hypotesene viser også dataene to interessante aspekter. For det første viser den at erfarne kadetter utviser mer lederadferd som kan bidra positivt i utdanningen videre peker korrelasjonsanalysen på at profesjonalisme ikke er en typisk identitet forbundet med kampvåpen.

5.5 Studiens styrker og begrensninger

Denne studien på lik linje med andre studier har ulike styrker og begrensninger som en må ta hensyn til ved tolkning av resultatene. Begrensningene i oppgaven blir noe omfattende fordi det er en rekke forhold knyttet til den avhengige variabelen. Det er derfor avgjørende å belyse sentrale utfordringer ved denne, fordi alle hypotesene er avhengig av denne.

En styrke med denne oppgaven kan knyttes til overordnet design hvor avhengig og uavhengige variabler er innhentet fra ulike kilder. Dette er en klar styrke spesielt med tanke på at mange studier med norsk identitetsskala og identitet har blitt gjennomført med selvrapporing som avhengig variabel. Fordi identitet er basert på selvrapporing og lederadferd basert på observasjoner er det ingen utfordringer med «samme metode sammenheng».

En annen styrke ved oppgaven er at den utvider forskningsfronten innenfor en tematikk med begrenset forskning. Ledelsesforskningen representeres av en rekke forskningsmiljøer og forskningstradisjoner men kan sies å være særlig populært innen organisasjonspsykologien (Hogg M. , 2001). Det finnes også mye forskning innenfor sosial identitetsteori og ledelse, men dette kan sies å peke mer i retning av sosial identifisering og kategorisering av ledere som implisitte lederskapsteori og betydningen av sosial identifisering og ledereffektivitet (Hogg M. , 2001). Det kan synes som om organisasjonspsykologien og sosialpsykologien har hver sine idealer som bidrar til at forskning primært retter seg mot sentrale aspekter innen egen tradisjon. Det er derfor få studier som kobler sosial identitetsteori med lederadferd og ledereffektivitet (Hogg M. , 2001) og når det gjelder militær kontekst har det ikke lyktes forfatteren av denne teksten å finne forskning på profesjonsidentitet og lederadferd.

En begrensning med studien er hvorvidt funnene kan generaliseres, primært med utgangspunkt i at det anvendes tverrsnittsdata. Forskjellen mellom kadettens skolesituasjon og en offiser som leder sin avdeling i strid er stor. I skolekontekst er betydningen av en kadetts profesjonsidentitet muligens marginal og andre motivasjonsfaktorer har langt større påvirkning på kadettens utviste lederadferd, selv om det er en påvist sammenheng med skoleresultater (Johansen, Martinussen, & Laberg, 2014). Når det gjelder en stridssituasjon er det ikke utenkelig at både idealisme og profesjonalisme har større betydning for utøvelse av ledelse og påvirker lederadferden i langt større grad enn denne studien viser. I motsatt tilfelle

kan de negative sidene ved individualisme som er påvist i denne studien ha mindre eller større negativ effekt enn denne studien viser.

En annen begrensning er at spørsmålet om hvorvidt 360 MIL er et relevant måleinstrument for positiv lederadferd, det vil si instrumentets validitet. Når det gjelder sammenhengen mellom 360 MIL lederadferd og effektiv ledelse har ikke dette blitt undersøkt direkte. Det har blitt gjennomført en valideringsundersøkelse hvor lederprofilen ble sammenlignet med resultater av ledelse målt med begrepene innsats, opplevd kvalitet på arbeider, trivsel på jobben og ønske om å skifte jobb (Kuvås 2008). Resultatene viste at lederprofilen generelt og utviklingsorientering spesielt korrelerer med hensyn til disse faktorene (Forsvarets høgskole, 2015, s. 46). Ut fra dette kan man hevde at en leder som blir vurdert til å ha en høyere frekvens av lederadferd generelt sett yter positiv påvirkning på sine underordnede.

Lederprofilen har blitt ytterligere validert gjennom sammenligning med eksisterende og anerkjent ledelsesteori. Dette inkluderer *Transformasjonsledelse* målt med Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1995), *Styring (initiation of structure) og omtanke (consideration)* fra Ohio state undersøkelsene ble målt med to skalaer fra Leader Behavior Description Questionnaire (Hemphill & Coons, 1957). Den første dimensjonen oppdragsfokus sammenfaller i stor grad med styringsdimensjonen i Ohio studiene. I den andre dimensjonen, utviklingsorientering sammenfaller med omtankedimensjonen fra Ohio studiene og transformasjonsledelse. Den tredje og siste dimensjonen rollemodell henger sammen med omtankedimensjonen i Ohio. Derfor kan man overordnet sannsynliggjøre at lederadferden er positiv, men hvorvidt alle begrepene eller faktorer er relevante for effektivt lederskap i en gitt kontekst er usikkert.

Lederadferdsmålingen i denne oppgaven kan ha en viss målefeil som kan påvirke resultatet og som det vanskelig å kontrollere for. Halo effekt er et problem for lederadferdsmålinger med måleskala og flere faktorer kan bidra til denne effekten (Bass & Avolio, 1989). Halo effekt oppstår når en rater har en positiv holdning til et aspekt ved lederen eller ovenfor lederen generelt og disse holdningene påvirker vurderingen av en annen dimensjon på en positiv måte, horn effekt er det motsatte (Judge, Woolf, Hurst, & Livingston, 2008, s. 339).

Eksempler på slike faktorer kan være personlighet, faglig dyktighet, vennskap og gruppesamhold. I denne undersøkelsen er det sannsynlig at de fleste slike faktorer som kan gi skjevhet forekommer tilfeldig og ikke systematisk. Profesjonsidentiteten kan være en mulig kilde til en systematisk målefeil og dette er mer problematisk. Dette er fordi kadettens

profesjonsidentitet kan påvirke vurdererens holdning til kadetten og således blir målingen påvirket. Med utgangspunkt i sosial identitetsteori og «selvkonsept» kan man anta at en kadett med en ønsket identitet kan defineres i en inn-gruppe som kan føre til at den som vurderer har en mer positiv holdning ovenfor vedkommende, mens en kadett med en uønsket identitet kan bli definert i en ut-gruppe og således kan den som vurderer ha en mer negativ holdning ovenfor personen (Tajfel, 1981). Man kan derfor anta at profesjonalisme fører til en mer positiv vurdering av lederadferd (halo-effekt) og på motsatt side fører individualisme til en mer negativ vurdering av lederadferd (horn-effekt). Resultatene viser at det ikke er en sammenheng mellom profesjonalisme og lederadferd og dermed lite som tilsier at det er en halo effekt. Videre kan det ikke utelukkes at deler av sammenhengen mellom individualisme og lederadferd er forårsaket av horneffekt.

En annen begrensning er knyttet til innsamlingen av 360 MIL data og ulikheter i kullene. Innsamlingen ble administrert av Krigsskolen i forbindelse med utdanningen og medfører to utfordringer. Den første utfordringen er at innsamlingstidspunktet for identitetsdata er henholdsvis 6 måneder og 18 måneder etter 360 MIL. Det kan derfor ikke utelukkes at det har vært en identitetsendring mellom målingene. På den andre siden kan man anta problemet er minimalt fordi man kan anta at den enkeltes identitet har blitt mer stabil etter befalsskole, tjenestegjøring og det første året på Krigsskolen. Man kan også anta at kadetter som scorer lavest på en faktor på et gitt tidspunkt sannsynligvis ikke ligger øverst på et senere tidspunkt eller omvendt. Dette kan selvfølgelig ikke utelukkes, men det er svært lite sannsynlig at dette vil gjelde for flertallet. For det andre har selve innsamlingen av 360 MIL blitt gjennom av ulike instruktører. Dette kan gjøre at kadettene har lagt ulike forutsetning for valg av respondenter til sin 360 MIL profil. Det kan være at et kull har valgt respondenter som gir en mer positiv tilbakemelding, mens andre kan ha valgt respondenter som er mer kritiske eller andre ukjente faktorer. Dette kan gi skjevhet mellom kullene, noe også analysene viser. En styrke i denne undersøkelsen med hensyn til de overnevnte utfordringene er at variablene er sentrert på kullgjennomsnittet (Field, 2013). Siden denne oppgaven undersøker sammenheng på individuelt nivå er det lite sannsynlig at tidsdifferansen eller potensielle ulikheter mellom kullene påvirker resultatene i analysene.

5.6 Praktiske implikasjoner for Forsvaret

I innledningen ble det trukket frem tre argumenter som gjør denne undersøkelsen interessant og relevant; profesjonsidentitets betydning i dagens utdanning, innspill til fremtidig utdanning av offiserer og spesialister og lederutvelgelse. I nåværende langtidsplan skal Forsvarets utdanningsordning revideres for å redusere kostnader og gjøre utdanningen mer effektiv samtidig som det innføres spesialistkorps (St.prop.nr.151S, 2016). Funnene i denne undersøkelsen er derfor relevant med tanke på det pågående arbeidet med revidering av utdanningssystemet og utvikling av fremtidige skolemodeller.

Denne undersøkelsen har funnet at individualisme har en signifikant negativ sammenheng med lederadferd på Krigsskolen og med støtte i teori kan man argumentere for at individualisme er uønsket blant kadetter og offiserer spesielt og Forsvaret generelt. Dagens skoleordning tiltrekker seg offiserer med en stor grad av idealisme og profesjonalisme som kan ses på som positive identiteter for militær prestasjon og effektivitet. Videre er forekomsten av individualisme relativt lav sammenlignet med befalsskolen. En mulig årsak til dette er at flertallet av kadettene har tjenesteerfaring fra avdeling mens en annen årsak kan være at de som søker seg til militær lederutdanning har en identitet som passer inn.

Uavhengig av årsak fremgår det av resultatene i denne undersøkelsen at erfarne kadettene er gode rollemodeller basert på en signifikant høyere grad av lederadferd. Erfaring blant kadetter er derfor muligens en viktig bidragsyter i dagens lederutdanning ved Krigsskolen med basis i sosial-kognitiv læringsteori (Johnsen B. , 2006). Mindre erfarne kadetter får rollemodeller og inspirasjon fra erfarne kadetter fremfor noen få instruktører og de erfarne kadettene kan reflektere, utveksle ideer og erfaringer fra tidligere praksis med medkadetter. Dette kan derfor være en løsning som gagnar både uerfarne og erfarne kadetter i dagens løsning.

I langtidsplanen er det varslet reduksjon i kadettene lønnsvilkår, forkorting av utdanning og mulig samkjøring av fellesfag mellom ulike grener. En mulig konsekvens kan bli at de erfarne kadettene vil utebli fra fremtidens utdanning fordi det er mer lukrativt å tjenestegjøre i avdeling når kadettlønna blir redusert. Dersom man i tillegg reduserer utdanningstid, antall instruktører og mengden utdanning vil dette føre til færre rollemodeller for uerfarne kadetter i det daglige. Ved en forkortet utdanning kan man ende opp med å prioritere kunnskap og ferdigheter fremfor holdningsdannelse. Dette vil stå i kontrast til dagens løsning med dannelsesreisen som utvikler fremtiden offiser (Krigsskolen, 2013)

En reduksjon av erfaring i kadettmassen og redusert utdanningstid vil mest sannsynlig påvirke lederutdanningen negativt, på den andre siden kan spesialistordningen bidra til offiseren kan være mindre forberedt for å virke i sin første stilling.

Den militære profesjonen forener soldater, offiserer og spesialister sammen og individualisme kan ses på som en felles utfordring. Det finnes tiltak som kan bidra til å redusere individualisme i utdanning i Forsvaret som kan bidra til økt militær effektivitet. Dersom militær utdanning øker individualisme slik som det ble påvist ved befalsskolen i 2010 (Treni & Munch, 2012, s. 30) er dette en uheldig utvikling. Dersom denne trenden fortsatt eksisterer ved befalsskolen kan dette på sikt skape problemer med tanke på den pågående innføringen av spesialistkorps. I verst tenkelig tilfelle vil dette på sikt kunne påvirke utviklingen av den felles profesjonsidentiteten i Hæren og Forsvaret. Denne studien viser at individualisme og lav identifikasjon med Forsvaret kan være negativt hos en militær leder. Profesjonsidentitet og holdninger til det å tjenestegjøre blir påvirket gjennom militær utdanning (Franke C. , 1997) men endringene er ikke dramatisk store (Treni & Munch, 2012). Dette betyr at identitet og holdninger til de som tiltrekkes og blir rekruttert inn vil bli påvirket gjennom utdanning og tjenestegjøring men sannsynligvis ikke dramatisk endret. Derfor vil rekruttering påvirke utviklingen av profesjonsidentitet i Forsvaret på sikt. I et samfunn med økende individualisme vil Forsvaret vil ha økende utfordringer knyttet til det å rekruttere spesialister og offiserer som verdsetter felleskap og samarbeid fremfor egeninteresse. Derfor kan Forsvarets pågående verdibaserte omdømmekampanje være et godt trekk. Kampanjen både skaper en forventning om kjerneverdiene og tiltrekke personell som synes dette virker appellerende.

5.7 Videre forskning

Denne undersøkelsen ser på sammenhengen mellom profesjonsidentitet og lederadferd. Dette er to separate forskningsfelt som innen militær kontekst har mange interessante aspekter både hver for seg og i sammenheng. Denne delen vil i størst grad henvende seg til studenter som skal starte opp et bachelor eller masteroppgaveprosjekt ved Forsvarets skoler fremfor å fokusere på den sivile forskningsfronten.

Med utgangspunkt i den manglende sammenhengen mellom profesjonalisme og lederadferd kan det være interessant og følge opp dette for å se om det finnes sammenhenger med lederadferd i konkrete kontekster. Det kan tenkes med utgangspunkt i SIT at profesjonalisme

som kan ses på som en operativ identitet som spiller en rolle positiv relatert til en operativ ramme og muligens er mindre gunstig med tanke på utøvelse av forvaltning og styringsoppgaver.

Det kan også være interessant å forfølge dette sporet på organisasjonsnivå både mellom ulike grupper og nivåer for å se hvordan profesjonalisme påvirker ledelse, ledelsesprosesser og kultur i Forsvaret. Hogg (2001) gir en grundig innføring i sosial identitet og lederskap mens Feitosa, Salas og Salazar (2012) gir i sin artikkel en oversikt over sosial identitet relatert til kultur. Dette kan sies å være svært relevant i den videre byggingen av en fellesoperativ kultur og innføringen av spesialistkorpset, for eksempel gjennom å undersøke offisers og spesialistidentitet.

Videre åpner sammenhengen mellom individualisme og lederadferd i denne oppgaven opp for videre undersøkelser av forekomst og konsekvenser av individualisme som kan undersøkes empirisk. En god grunn til å forfølge individualisme er at denne dimensjonen ligger nært opp til Moskos sin I/O modell samt at individualisme-kollektivism er den mest studerte dimensjonen av Hofstedes dimensjoner som danner et bredere empirisk og teoretisk fundament (Feitosa, Salas, & Salazar, 2012). Videre kan man også argumentere for at individualisme er aktuell med hensyn til utfordringen dette utgjør for Forsvaret grunnet samfunnets utvikling. Dette blir også trukket frem i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2012). De to siste årene har det blitt publisert flere masteroppgaver ved Forsvarets høyskole som har undersøkt aspekter ved destruktiv ledelse i Forsvaret. Basert på dette kan det derfor være interessant å undersøke om individualisme eller elementer ved sosial identitet kan ha en sammenheng med destruktiv ledelse i Forsvaret. For det første kan en leders antagelser, verdier og holdninger ha en sammenheng med destruktiv ledelse (Ashforth, 1994, ss. 758-761). Sosial kategoriseringsteori kan også forklare at en leder kan oppfattes som destruktiv gjennom at lederen har en annen identitet enn gruppen han leder. Da kan vedkommende bli definert til å være på utsiden av inn-gruppen og således vurderes mer negativt (Hogg M. , 2001) og således oppfattes som destruktiv.

Når det gjelder lederadferdsforskning og 360 MIL spesielt er det potensial for å undersøke sammenhenger mellom lederadferd og ledereffektivitet. Dette inkludert å se 360 MIL i sammenheng med variabler som tjenesteuttalelser og andre variabler som kan nyttes som indikatorer på god og effektiv ledelse som også kan knyttes til konkret kontekst, som for eksempel øvelse eller ledelse av stabsarbeid. Videre kunne det også være interessant å

kontrollere med personlighet, da man kan forvente at dette til en viss grad kan ha sammenheng lederadferd (Martinsen, 2011) og spesielt i skolekontekst (Wong, Bliese, & McGurk, 2003).

6. Konklusjon

I denne oppgaven har det blitt undersøkt hvorvidt det er en sammenheng mellom selvrapportert militær profesjonsidentitet og observert lederadferd hos kadetter ved Krigsskolen. Profesjonsidentitet ble målt med instrumentet norsk profesjonsidentitetsskala (Johansen, Laberg, & Martinussen, 2013a) mens lederadferd ble målt med lederutviklingsverktøyet 360 MIL (Forsvarets høyskole, 2015). Datamaterialet i studien ble samlet inn blant kadetter, som studerer til bachelor i ledelse og landmakt, i kullene som ble tatt opp ved Krigsskolen i 2013 og 2014.

Oppgaven har som teoretisk utgangspunkt sosial identitets teori som handler om sosial identifikasjon og sosial kategorisering fra arbeidet til Henri Tajfel (1981). Dette er operasjonalisert gjennom tre dimensjoner idealisme, profesjonalisme og individualisme (Johansen R. , 2013). Idealisme som representerer arven fra mobiliseringsforsvaret, profesjonalisme er den ønskede identiteten i det moderne Forsvaret mens individualisme kan sies å representere en uønsket identitet relatert til Forsvarets verdier og oppdrag. Videre baserer oppgaven seg på ledelsesteori og mer spesifikt lederadferd som primært hører hjemme i organisasjonspsykologien. Dette representerer derfor en annen fagtradisjon og blir i liten grad undersøkt i sammenheng med sosial identitetsteori (Hogg M. , 2001).

For å besvare problemstillingen ble det utviklet tre hypoteser basert på de tre profesjonsidentitetsdimensjonene. Det var en forventning om at idealisme ikke skulle ha noen sammenheng med lederadferd. Mens profesjonalisme og individualisme var forventet å ha henholdsvis en positiv og negativ sammenheng med lederadferd. For å teste hypotesene ble de innsamlede dataene systematisert, kontrollert og analysert. Resultatene fra regresjonsanalysen støttet hypotese 1 om at idealisme ikke har en sammenheng med lederadferd og hypotese 3 om at individualisme har en negativ sammenheng med lederadferd. Hypotese 2 om en positiv sammenheng mellom profesjonalisme og lederadferd ble avvist.

Et interessant funn er den manglende sammenhengen mellom profesjonalisme og observert lederadferd. I den grad profesjonalisme kan betraktes som et varemerke som gjenspeiler en god offiser ligger det implisitt i offiserrollen en forventning til godt lederskap. Denne forventede koblingen kan hevdes å stå sterkt i Forsvarets kultur generelt, og kanskje spesielt i utdanningssystemet. Den manglende støtte for at hypotesen kaster derfor lys over

problemstillingen om hvorvidt den kulturelt baserte oppfattelsen av sammenhengen mellom en god offiser og ledelse faktisk stemmer.

Hovedfunnet i studien er støtten til hypotesen om at individualisme har en negativ sammenheng med observert lederadferd. Individualisme står i skarp kontrast til Forsvarets kjerneverdier generelt og hva man forbinder med en god militær leder spesielt. Dette indikerer at en kadett med høy grad av individualisme kan utvise mindre lederadferd som kan indikere en mindre effektiv leder og dermed kan individualisme sies å være negativt for en militær leder. Funnet er i tråd med anerkjent teori og har bred empirisk støtte.





7. Litteraturliste

- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 755-778.
- Barone, P., Snook, S., & Tremble, R. (2002). Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets. *Military Psychology*, 498-521.
- Bartone, P. T., Eid, J., Johnsen, B., Laberg, J., & Snook, S. (2009). Big Five Personality Factors, Hardiness, and Social Judgment as Predictor of Leader Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 498-521.
- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies-A comparative analysis. *Human relations*, 52, ss. 421-438.
- Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of leadership*. New York: Free press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Platoon readiness as a function of leadership, platoon, and company cultures*. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B., & Avolio, B. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to rating and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 509-527.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire. Mind Garden.
- Battistelli, F. (1997). Peacekeeping and the Postmodern Soldier. *Armed Forces & Society*, 23, ss. 467-484.
- Ben-Dor, G., Pedahzur, A., Canetti-Nisim, D., Zaidise, E., Perliger, A., & Bermanis, S. (2007). I versus we. Collective and individual factors of reserve service motivation during war and peace. *Armed Forces and Society*, 34, 565-592.
- Bjerga, K. I. (2011). Militær tenkning mellom teori og praksis. I T. Heier, *Nytt landskap - Nytt Forsvar: Norsk militærmakt 1990-2010* (ss. 164-214). Oslo: Abstrakt forlag.
- Britt, T. W. (2003). Aspects of Identity Predict Engagement in Work under Adverse Conditions. *Self and Identity*, ss. 31-45.
- Connely, M., Gilbert, J., Zaccaro, S., Threlfall, K., Marks, M., & Mumford, M. (2000, Mars). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly*, 11(1), 65-86.
- Cook, M. (2005). Army Professionalism: Service to What Ends? I D. S. Matthews, *The Future of the Army Profession second edition* (ss. 683-703). McGraw Hill.
- Dorn, W., & Varey, M. (2007). THE RISE AND DEMISE OF THE "THREE BLOCK WAR". *Canadian Military Journal*, 38-45.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45, ss. 735-744.
- Eid, J. (2006). Operativ Psykologi. I J. Eid, & B. H. Johnsen, *Persepsjon* (ss. 81-97). Bergen: Fagbokforlaget.
- Eighmey, J. (2006). Why do youth enlist? Identification of underlying themes. *Armed Forces and Society*, 32, 307-328.
- Eriksson, M. (2004). Idealism og professionalism? *PACEM*, 75-90.
- Eriksson, M. (2007). Er det möjligt at utveckla en relevant militær profesjonsidentitet i Norge? *PACEM*, 21-37.
- Feitosa, J., Salas, E., & Salazar, M. (2012). Social Identity: Clarifying its Dimensions across Cultures. *PSYCHOLOGICAL TOPICS*, 527-548.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4. utg.). London: SAGE.

-
- Forsvaret. (1974). *UD 3-1 Veiledning i militært lederskap*. Oslo: Forsvarets overkommando/hærstaben.
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben/Personellavdelingen.
- Forsvarets høgskole. (2015). *2015-03-10 Brukerhåndbok 360 MIL (utkast)*. Oslo: Forsvarets høgskole.
- Forsvarets Høgskole. (2017, Januar 26). *FHS Brage - høgskolens digitale arkiv*. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/99243>
- Forsvarets stabsskole. (2000). *Forsvarets fellesoperative doktrine - del A grunnlag*. Oslo: Forsvarets overkommando.
- Forsvarets stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarets stabsskole. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvaret.
- Franke, C. (1997). Warriors for peace: The next generation of military leaders. *Armed Forces and Society*, 33-59.
- Franke, V. C. (2000). Duty, honor, country: The social identity of West Point cadets. *Armed Forces & Society*, 26, ss. 175-202.
- Gabriel Ben-Dor, A. P.-N. (2008, Juli). I versus We - Collective and Individual Factors of Reserve Service Motivation during War and Peace. *Armed Forces & Society*, 34(4).
- Gran, B. (2012). Landmilitær teori - manøvrere, ramme og skjærme. I H. Høiback, & P. Ydstebø, *Krigens Vitenskap - en innføring i militærteori* (ss. 120-179). Oslo: Abstrakt forlag.
- Griffith, J. (2008, Januar). Institutional Motives for Serving in the U.S. Army National Guard - Implications for Recruitment, Retention, and Readiness. *Armed Forces & Society*, 34(2), ss. 250-258.
- Grojean, M., & Thomas, J. (2006). From values to performance: It's the journey that changes the traveler. I T. Britt, A. Adler, & C. Castro, *The Psychology of serving in peace and combat: Military Culture* (ss. 35-59). Westport, Connecticut, London: Praeger Security International.
- Haaland, T. L. (2008). *Small Forces with a Global Outreach; Role Perceptions in the Norwegian Armed Forces after the Cold War*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. (1957). Development of the Leader behavior Description. I R. Stogdill, & A. Coons, *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Ohio: The Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hobson, R. (2005). *Krig og strategisk tenkning i Europa 1500-1945*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Hogg, M. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 184-200.
- Hogg, M. A. (2007). *Encyclopedia of Social Psychology; Social Identity Theory*. Thousand Oaks: SAGE Publications. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.4135/9781412956253.n533>
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Sage Publications.
- Huntington, S. P. (1957). *The soldier and the state: The Theory and politics of civil-military relations*. Harvard University Press.
- Høiback, H. (2012). Militære doktriner. I H. o. Høiback, *Krigens Vitenskap - en innføring i militærteori* (ss. 380-420). Oslo: Abstrakt forlag.
- Høiback, H. (2012). Militære doktriner. I H. & Høiback, *Krigens vitenskap - en innføring i militærteori* (ss. 380-420). Oslo: Abstrakt forlag.
- Janowitz, M. (1960). *The professional soldier: A social and political portrait*. Glencoe: Free Press.

-
- Jean M. Twenge, K. C. (2012). Changes in Pronoun Use in American Books and the Rise of Individualism, 1960-2008. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(3), ss. 406-415.
- Johansen, R. (2013). *The impact of military identity on performance in the Norwegian Armed Forces*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Johansen, R. B., Martinussen, M., & Kvilvang, N. (2015). The Influence of military identity on work engagement and burnout in the Norwegian Army Rapid Reaction Force. *Journal of military studies* 6.1.
- Johansen, R., Laberg, J., & Martinussen, M. (2013a). Measuring military identity: Scale development and psychometric evaluations. *Social Behaviour and Personality: an international journal* 41.5, ss. 861-880.
- Johansen, R., Laberg, J., & Martinussen, M. (2013b). Military identity as predictor of perceived military competence and skills. *Armed Forces & Society*, 1-22.
- Johansen, R., Martinussen, M., & Laberg, J. (2014). The impact of military identity on Norwegian junior officer students. *Journal of Political and Military Sociology: An annual review*, 75-98.
- Johnsen, B. (2006). Læringspsykologi. I J. Eid, & B. Johnsen, *Operativ Psykologi 2. utgave* (ss. 51-64). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, B., & Pallesen, S. (2006). Individuelle forskjeller. I J. Eid, & B. Johnsen, *Operativ Psykologi* (2.. utg., ss. 119-135). Bergen: Fagbokforlaget.
- Judge, T., Woolf, E., Hurst, C., & Livingston, B. (2008). Leadership kap 18. I J. Barling, & C. Cooper, *The SAGE Handbook of Organizational Behavior Volume 1: Micro Approaches* (ss. 334-352). London: SAGE Publications.
- Krigsskolen. (2013). *Studiehåndbok 2013-2016, Bachelor i militære studier-ledelse og landmakt*. Oslo: Krigsskolen.
- Krigsskolen. (2015). *Emneplan KS operativ*. Oslo: Krigsskolen.
- Krigsskolen. (2016). *Studiehåndbok 2016-2017, Bachelor i militære studier-ledelse og landmakt*. Oslo: Krigsskolen.
- Larsson, G. (2006). Operativ ledning. I J. & Eid, *Operativ psykologi* (2. utg., ss. 282-297). Bergen: Fagbokforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2011). Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet? kap 5 og Ledelse og kompetansestyring, kap 9. I Ø. L. Martinsen, *Perspektiver på ledelse* (ss. 88-120,209-242). Oslo: Gyldendal akademisk forlag.
- Matthews, M. a. (2012). Introduction: Leadership, Culture and Morale. I M. a. Matthews, *Military Psychology, vol 4* (ss. vii-viii). Los Angeles: SAGE.
- Moskos, C. (1977, November). From Institution to Occupation; Trends in military organization. *Armed Forces and Society*, 4(1), ss. 41-50.
- Moskos, C. (1986, April). Institutional/Occupational Trends in Armed Forces: An Update. *Armed Forces & Society*, 12(3).
- Måseidvåg, H. (2011). Møtet med den nyliberale staten. I T. Heier, *Nytt Landskap - Nytt Forsvar; Norsk militærmakt 1990-2010* (ss. 49-74). Oslo: Abstrakt.
- Nafstad, H. E. (2005). Forholdet mellom individualisme og fellesskap: En utfordring for positiv psykologi. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 42, ss. 903-908.
- Newsome, B. (2003). The myth of intrinsic combat motivation. 26, ss. 24-46.
- Nilsen, J. M. (2016). *Klare til strid? En kvantitativ studie av risikovillighet hos Hærens fremtidige ledere*. Oslo: Masteroppgave ved Forsvarets Høgskole.
- NSD. (2016, oktober 27). *NSD prosjektdatabase*. Hentet fra <http://pvo.nsd.no/prosjekt/45424>
- Paulhus, D. L. (1991). Measures of Personality and Social Psychological Attitudes: Measures of Social Psychological Attitudes (Vol. 1). I J. P. Robinson, *Measures of personality*

-
- and social psychological attitudes* (ss. 580-591). San Diego, California: Academic Press.
- Petterson, M. (2011). En skandinaviske transformasjonsbølge. I T. Heier, *Nytt Landskap - Nytt Forsvar; Norsk militærmakt 1990-2010* (ss. 101-131). Oslo: Abstrakt forlag.
- Rieber-Mohn, C. (2007). Situasjonsbestemt lederskap - møte mellom teori og praksis i fjellveggen! I A. Sookermany, & J. Eriksen, *Veglederen - et festskrift til Nils Faarlund* (ss. 276-287). Oslo: Aschehoug.
- Skogrand, K. (2004). *Norsk Forsvarshistorie bind 4 - Alliert i krig og fred*. Bergen: Eide Forlag.
- Soeters, J. L. (1997, Høst). Value orientations in military academies: a thirteen country study. *Armed Forces & Society: An Interdisciplinary Journal*, 24(1).
- Sorenson, G., & Goethals, G. (2004). Leadership Theories: Overview. *Encyclopedia of Leadership*, ss. 868-875.
- St.prop.nr.111. (2015, Juni 12). Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m.(militærordningen). Norge.
- St.prop.nr.151S. (2016, Juni 12). Kampkraft og bærekraft. Oslo.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. New York: Cambridge University Press.
- Thomas, J., Dickson, D., & Rothstein, M. (2001). Personality measures as predictors of job performance. A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- Thomas, J., Dickson, M., & Bliese, P. (2001). Values predicting leader performance in the US Army reserve officer training corps assessment center: Evidence for a personality-mediated model. *The leadership quarterly*, 12, 181-196.
- Treni, K. W., & Munch, M. (2012). *Militær profesjonsidentitet ved norske befalsskole*. Bergen: Hovedoppgave ved det psykologiske fakultet ved Universitet i Bergen.
- Ulriksen, S. (2002). *Den norske forsvarstradisjonen - militærmakt eller folkeforsvar?* Oslo: Pax forlag.
- US Army. (2012). *Army Doctrine Publication 1, The Army*. Washington: Headquarters, Department of the Army.
- Van Dick R, W. U. (2005, August 1). To Be(long) or Not to Be(long): Social Identification in Organizational Contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(3), ss. 189-218.
- Vecchio, R. P. (2001). Moderators of the influence of supervisor-subordinate similarity on subordinate outcomes 86(5), 884. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 884-896.
- Wong, L., Bliese, P., & McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14, ss. 657-692.
- Woodruff, T., Kelty, R., & Segal, D. (2006). Propensity to serve and motivation to enlist among American combat soldiers. *Armed Forces and Society*, 32, 353-366.
- Yammarino, F., & Atwater, L. (1997). Do managers see themselves as other see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25(4), 35-44.
- Yukl, G. (2012, November). Effective Leadership Behaviour: What we know and What questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26, ss. 66-85.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). New York: Pearson.



Vedlegg A: Spørreundersøkelse

Militær profesjonsidentitet

	1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7 - Helt enig
(A1) Forsvarets viktigste oppgave bør være å kunne forsvare vårt eget territorium.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A2) Min drivkraft for å være i Forsvaret er å tjene noe viktigere og høyere enn mine egne behov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(B1) Regjeringen og Forsvaret kan sende meg på hvilke oppdrag som helst så lenge det ikke strider imot min moralske overbevisning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(B2) Den ultimate test på om jeg duger som offiser er gjennom deltakelse i skarpe operasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(K1) Den viktigste rollen for militært personell er å forberede seg til å føre krig eller delta i krigslignende handlinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(K2) Da jeg begynte i Forsvaret hadde jeg en klar forventning om at jeg skulle delta i stridshandlinger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(C8) God lønn er en av de viktigste forutsetningene for å delta i internasjonale operasjoner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(C9) I Forsvaret må plikter komme foran rettigheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7 - Helt enig
(K3) Kontrollert aggresjon vil være en viktig egenskap for meg om jeg havner i krigslignende situasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(C10) Jeg bytter gjerne til en sivil jobb dersom det vil gi meg bedre personlige betingelser som for eksempel høyere lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(C5) Det er naturlig for meg å sammenligne fordeler og ulemper ved å være i Forsvaret kontra å være i det sivile.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(C4) Min motivasjon for å være i Forsvaret er betinget av hva Forsvaret kan tilby meg av muligheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(K7) Muligheten for å kunne delta i krigslignende handlinger er en viktig motivasjonsfaktor til at jeg er i Forsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(B8) Dagens Forsvar bør preges av en krigerkultur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(B3) Deltakelse i operasjoner er utvilsomt det som vil gi meg mest relevant erfaring så lenge jeg er i Forsvaret.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(K5) Offervilje, mot og krigerbrorskap er viktigere enn noensinne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(K6) Jeg vil foretrekke aktiv tjeneste i høyintensive utenlandsoperasjoner fremfor fredsbevarende tjeneste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(C1) Selvrealisering er meget viktig for mitt engasjement i Forsvaret	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A11) Tradisjonelle idealer som "å kjempe for Konge, Fædreland og Flaggets Hæder" er utdatert og hører fortiden til	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7 - Helt enig
(A3) Jeg vil være skeptisk til å delta i krigshandlinger i et land som ikke er mitt eget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A4) En klar indikasjonen på at man er en god borger, er å gjøre militærtjeneste for å forsvare landet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A5) Det er feil å delta i operasjoner som ikke eksplisitt fremmer norske verdier og interesser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(C6) Forsvaret er for meg først og fremst en arbeidsplass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(C7) Forsvaret må ta hensyn til mitt sivile liv som for eksempel familie, bosted og fritidsbehov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A10) Uniformen bringer virkelig frem stolthet og nasjonalfølelsen i meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(B6) Ideen om at man i operasjoner må hente kraft og motivasjon til innsats fra sine nærmeste medsoldater og stridsmiljø, og hvor sakens betydning i seg selv er underordnet, tiltaler meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A6) R Saken jeg kjemper for i en operasjon er underordnet. Det viktigste er å kunne yte best mulig under selve kampen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A7) Min motivasjon for å delta i utenlandsoperasjoner vil variere sterkt med i hvilken grad jeg føler at operasjonen har reell eller praktisk betydning for norske interesser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(A8) Det er viktigere å forsvare eget territorium enn å forsvare norske interesser og verdier i internasjonale operasjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - Helt uenig	2	3	4	5	6	7 - Helt enig
(A9) Jeg ser på tjenesten i Forsvaret som et slags "kall" der jeg kan tjene mitt land	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(C2) Forsvaret motiverer og tiltaler meg først og fremst fordi jeg kan få muligheter til å oppleve noe spennende eller personlig utfordrende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(C3) Jeg betrakter det å være i Forsvaret kun som et av flere jobbalternativer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(B7) Det er både naturlig for meg, og min plikt å tjenestegjøre på de steder i verden der regjeringen bestemmer at Forsvaret kan gjøre en innsats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vedlegg B: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Militær identitet og prestasjon, en sammenligning mellom gruppene spesialister og offiserer i Hæren”

Bakgrunn og formål

Bakgrunnen for undersøkelsen er å hente inn data til en masteroppgave ved Forsvarets Høgskole. Hensikten med denne studien er å se på sammenhengen mellom militær profesjonsidentitet og lederskap.

Som kadetter ved Krigsskolen representerer dere gruppen offiserer som ikke tidligere har blitt undersøkt på denne måten.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Å være deltaker i denne studien innebærer å besvare det vedlagte spørreskjemaet. Ved å besvare skjemaet gir du tillatelse til å bruke MIL 360 dataene som ble hentet inn i forbindelse med MIL 360 kurset.

Opplysningene som hentes inn er grunnleggende bakgrunnsinformasjon fra kullsjef (tjenestetid og våpen) samt identitetskalaen som dere vil se innholdet i ved å besvare undersøkelsen. (Norwegian Professional Identity Scale).

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun Lars Tore Elvesveen (student) og Rino Johansen (veileder) som vil ha tilgang til koblingsnøkkel.

Enkelt personer vil ikke kunne bli identifisert i oppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.16. og koblingsnøkkel vil bli slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Lars Tore Elvesveen på [redacted] eller daglig ansvarlig/veileder for prosjektet Rino B. Johansen på epost [redacted]

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Ved å svare på det den vedlagte undersøkelsen, gir du samtidig samtykke til å bruke dine MIL 360 data.

Myh

Lars Tore Elvesveen

Instruktør Krigsskolen / Masterstudent Forsvarets Høgskole

Vedlegg C: 360 MIL - påstander

rekkefølge	id	item	delfaktor	R
1	1.1.1	Jeg tar ansvar for at påbegynte oppgaver fullføres	1-1 OPPFØLGING	
2	3.3.1	Jeg tar meg tid til sine medarbeidere	3-3 VISE HENSYN	
3	2.1.1	Jeg stimulerer til selvstendig tenkning	2-1 STIMULERE TIL SELVSTENDIGHET	
4	1.4.1	Jeg tar hensyn til flere faktorer som kan ha betydning under oppdragsløsning	1-4 HANDLINGSFOKUS	
5	3.1.1	Når noen i min organisasjon gjør det bra tar jeg det til inntekt for mitt lederskap	3-1 ORGANISASJONSTILHØRIGHET	x
6	1.1.2	Jeg kontrollerer at fremdrift opprettholdes i arbeidet	1-1 OPPFØLGING	
7	2.2.1	Jeg fremhever medarbeideres dyktighet overfor fellesskapet	2-2 ANERKJENNELSE/KOMMUNISERE MESTRING	
8	1.3.1	Jeg konfronterer avik fra opprinnelig avtale	1-3 ROLLEAVKLARING	
9	2.2.2	Jeg leter aktivt etter innsats som kan berømmes	2-2 ANERKJENNELSE/KOMMUNISERE MESTRING	
10	3.3.2	Jeg tar meg tid til å lytte til andres innspill	3-3 VISE HENSYN	
11	2.3.1	Jeg viser interesse for nye ideer	2-3 STIMULERE TIL NYTENKNING	
12	1.3.2	Jeg er opptatt av å avklare hvem som gjør hva i avdelingen	1-3 ROLLEAVKLARING	
13	1.4.2	Jeg unngår å ta beslutninger	1-4 HANDLINGSFOKUS	x
14	2.4.1	Jeg bidrar til at medarbeiderne kan videreutvikle seg i sin funksjon	2-4 STIMULERE TIL PERS. UTVIKLING	
15	3.4.1	Jeg er til å stole på	3-4 INTEGRITET	
16	3.2.1	Jeg er åpen for innspill og tilbakemelding på min måte å lede på	3-2 LÆRINGSVILJE	
17	2.2.3	Jeg fokuserer på hva medarbeiderne behersker heller enn hva de ikke behersker	2-2 ANERKJENNELSE/KOMMUNISERE MESTRING	
18	1.1.3	Jeg følger opp planen og justerer underveis ved behov	1-1 OPPFØLGING	
19	3.3.3	Jeg greier å se medarbeiderne som enkeltindivider	3-3 VISE HENSYN	
20	2.3.2	Jeg oppmuntrer til refleksjon	2-3 STIMULERE TIL NYTENKNING	
21	1.4.3	Jeg tar tak i problemer når de oppstår	1-4 HANDLINGSFOKUS	
22	3.2.2	Det er lett å gi meg tilbakemeldinger	3-2 LÆRINGSVILJE	
23	3.3.4	Jeg viser respekt for andre personer	3-3 VISE HENSYN	
24	1.4.4	Jeg håndterer problemer trygt og sikkert	1-4 HANDLINGSFOKUS	
25	3.1.2	Mine personlige mål er viktigere enn de målene som organisasjonen definerer	3-1 ORGANISASJONSTILHØRIGHET	x
26	1.2.1	Jeg formidler avdelingens målsetting klart og entydig	1-2 MÅLFOKUS	
27	2.2.4	Jeg fremhever mine medarbeideres sterke sider	2-2 ANERKJENNELSE/KOMMUNISERE MESTRING	
28	1.1.4	Jeg holder meg oppdatert på fremdriften	1-1 OPPFØLGING	
29	1.2.2	Jeg tar ansvar for min avdelings resultater	1-2 MÅLFOKUS	
30	2.3.3	Jeg utfordrer "etablerte sannheter"	2-3 STIMULERE TIL NYTENKNING	
31	1.2.3	Jeg er opptatt av at vi skal nå de målene vi setter oss	1-2 MÅLFOKUS	
32	3.1.3	Jeg prioriterer egne karrierebehov fremfor organisasjonens behov	3-1 ORGANISASJONSTILHØRIGHET	x
33	1.1.5	Jeg søker tilbakemeldinger fra medarbeiderne om fremdriften i prosessene	1-1 OPPFØLGING	
34	1.4.5	Jeg går selv foran og viser vei under usikkerhet og når situasjonen oppleves som vanskelig	1-4 HANDLINGSFOKUS	
35	2.3.4	Jeg inspirerer mine medarbeidere til nye arbeidsmetoder	2-3 STIMULERE TIL NYTENKNING	
36	2.4.2	Jeg utfordrer mine medarbeidere til å utvikle seg faglig	2-4 STIMULERE TIL PERS. UTVIKLING	
37	2.2.5	Jeg viser umiddelbar begeistring når medarbeidere oppnår resultater i sitt arbeid	2-2 ANERKJENNELSE/KOMMUNISERE MESTRING	
38	1.3.3	Jeg bidrar til tydelig rolleavklaring i avdelingen	1-3 ROLLEAVKLARING	
39	1.2.4	Jeg fokuserer på at resultatene er i samsvar med målsettingene	1-2 MÅLFOKUS	
40	3.1.4	Jeg prioriterer mine egne mål foran felles mål	3-1 ORGANISASJONSTILHØRIGHET	x
41	2.2.6	Jeg forteller mine medarbeidere det umiddelbart når jeg er fornøyd med en jobb de gjør	2-2 ANERKJENNELSE/KOMMUNISERE MESTRING	
42	2.2.7	Jeg forteller mine medarbeidere hva de er dyktige til	2-2 ANERKJENNELSE/KOMMUNISERE MESTRING	
43	1.1.6	Jeg følger med i hele prosessen fra planlegging til slutføring av arbeidsoppgaver	1-1 OPPFØLGING	
44	2.4.3	Jeg legger forholdene til rette slik at medarbeiderne ytterligere kan forbedre seg i jobben	2-4 STIMULERE TIL PERS. UTVIKLING	
45	2.3.5	Jeg oppfordrer til kreativitet	2-3 STIMULERE TIL NYTENKNING	
46	1.1.7	Jeg stiller krav til oppfølging underveis	1-1 OPPFØLGING	
47	2.1.2	Jeg stimulerer mine medarbeidere til å tenke på egen hånd	2-1 STIMULERE TIL SELVSTENDIGHET	
48	3.3.5	Jeg tar hensyn til de andre på jobben	3-3 VISE HENSYN	
49	1.3.4	Jeg tydeliggjør hvem som har ansvar for hva	1-3 ROLLEAVKLARING	
50	1.2.5	Jeg bidrar til å skape langsiktige målsettinger	1-2 MÅLFOKUS	
51	3.3.6	Jeg er imøtekommende i samtale med andre	3-3 VISE HENSYN	
52	3.4.2	Jeg er opptatt av å gå foran med et godt eksempel i verdipørsmål	3-4 INTEGRITET	
53	2.3.6	Jeg er opptatt av å se saker fra nye vinkler	2-3 STIMULERE TIL NYTENKNING	
54	1.2.6	Jeg gir uttrykk for at vi skal oppnå resultater	1-2 MÅLFOKUS	
55	3.2.3	Jeg kan innrømme feil	3-2 LÆRINGSVILJE	
56	3.3.7	Jeg opplever meg selv som omsorgsfull	3-3 VISE HENSYN	
57	2.3.7	Jeg oppfordrer mine medarbeidere til konstruktiv kritikk av mulige løsninger	2-3 STIMULERE TIL NYTENKNING	
58	2.1.3	Jeg stimulerer mine medarbeidere til å handle ut fra egen vurderingsevne	2-1 STIMULERE TIL SELVSTENDIGHET	
59	1.1.8	Jeg søker informasjon	1-1 OPPFØLGING	
60	1.2.7	Jeg evaluerer avdelingens måloppnåelse	1-2 MÅLFOKUS	
61	3.2.4	Jeg erkjenner egne feil	3-2 LÆRINGSVILJE	
62	3.4.3	Jeg er ærlig og oppriktig	3-4 INTEGRITET	
63	1.1.9	Jeg holder meg til planen	1-1 OPPFØLGING	
64	2.4.4	Jeg legger til rette for at medarbeiderne kan få nye kunnskaper i jobben sin	2-4 STIMULERE TIL PERS. UTVIKLING	