



Hva forventes?

En undersøkelsesmetode av sersjanters forventinger til en troppsjef

Thor Erik Thorsen

Bachelor i militære studier, ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2018

Denne siden er blank med hensikt

Forord

I løpet av min tid på Krigsskolen har en ting blitt svært klart for meg: ingen kan lede, om ingen følger. Det er dette argumentet som har gjort meg interessert i det kognitive perspektivet på ledelse og medarbeidernes påvirkning på ledelsesprosessen. Denne perioden har vært en av de mest givende i løpet av utdanningen på Krigsskolen, og jeg er svært takknemlig for den friheten jeg har fått til å fordype meg i det jeg selv har ønsket. Jeg vil spesielt rette en stor takk til veilederen min Andreas Løes Narum som har utfordret meg til å gjøre denne oppgaven til det den er. Han har støttet meg underveis i perioden, kommet med gode diskusjoner og gitt meg tro på meg selv når jeg vært usikker eller mistet motet. Takk for all hjelp og støtte.

Sammendrag

Hensikten med denne studien er å utforske en undersøkelsesmetode for å avdekke sersjanters forventninger til en troppsjef. Kelly sin Repertory Grid Technique (REPGRID) ble anvendt som et utgangspunkt for å utarbeide en spørreskjemaundersøkelse for å måle sersjanters forventninger til en troppsjef. Resultatet av denne undersøkelsen er fire skalaer som måler positive og negative forventninger til en troppsjef. Disse skalaene er tolket og sammenlignet med undersøkelser på personlighetstrekk og implisitt lederskapsteori. Det er derfor antatt at det er egnet å bruke REPGRID metoden som utgangspunkt for å utvikle en undersøkelse som avdekker sersjanters forventninger til en troppsjef. Denne studien er ment som et første steg i å utvikle en undersøkelsesmetode for å avdekke sersjanters forventninger til en troppsjef, og det mest interessante med studien er derfor metoden som er brukt, ikke resultatene som er avdekket.

Denne siden er blank med hensikt

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling	1
1.2	Disposisjon og avgrensning.....	2
2	Fagfelt og teori	3
2.1	Sosialpsykologien som grunnlag.....	3
2.2	Kognitivt perspektiv på ledelse	4
3	Metode.....	9
3.1	Undersøkelsens todeling	9
3.2	Den kvalitative konseptutviklingen og innhentingene.....	10
3.3	Utvikling og gjennomføring av den kvantitative undersøkelsen	12
3.4	Vurdering av metode og kildekritikk	15
4	Resultat.....	18
4.1	Faktoranalyse.....	18
4.2	Reliabilitetstest	21
5	Diskusjon.....	22
5.1	Faktoranalysens komponenter	22
5.2	Fra et enkelt konstrukt til en felles oppfattelse.....	26
6	Konklusjon	29
7	Litteraturliste	31
8	Vedlegg	34

1 Innledning

Forståelsen for hva effektiv ledelse er har endret seg drastisk de siste tre tiårene og man har gått fra et perspektiv hvor lederen sto i fokus, til å fokusere på mer komplekse sosiale sider av ledelse (Lord, Zaccaro, Day, Avolio, & Eagly, 2017, s. 435). I moderne forskning kan ledelse derfor defineres som en sosial prosess for å få en gruppe individer til å nå et felles mål (Northouse, 2015, s. 6). Denne prosessen handler om gjensidig påvirkning for å forstå og enes om hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og videre legge til rette for individuell og kollektiv innsats for å nå det felles målet (Yukl, 2013, s. 23). Ledelse er forstått som et komplekst forhold mellom faktorer ved lederen og medarbeiderne som personer, organisasjonen og dens kultur og kjennetegn ved miljøet arbeidet utføres i (Einarsen, 1998, s. 559).

Dersom man legger til grunn antagelsen om at ledelse er en kollektiv prosess, vil en stor del av påvirkningen bli avgjort av hvordan individene som utgjør dette kollektivet tenker og forstår ledelsesprosessen, altså hvordan ledelse er oppfattet av den enkelte. Om en del av ledelsesprosessen avgjøres i tankene til medarbeiderne, er det relevant å vite hva medarbeiderne tenker om lederen (Lord & Emrich, 2001, s. 551). Dette er det som er omtalt som det kognitive perspektivet på ledelse, og er noe som skaper et dilemma for ledelsesforskningen ved at kognitive prosesser er ansett som svært individuelle, mens forskning på ledelse forsøker å generalisere kunnskap og fremsette anvendelige teorier.

I denne studien utforskes muligheten for å bruke en metode som avdekker felles trekk ved individuelle forventninger og antagelser til lederen som utgangspunkt for å utvikle en undersøkelse av det kognitive perspektivet på ledelse.

1.1 Problemstilling

Formålet med denne studien er å utforske det kognitive perspektivet på ledelse og en metode som kan nyttes til forskning på dette. Til dette er Forsvaret en svært egnet organisasjon, da det er en organisasjon med tydelige ledere og en strukturert rollefordeling som gir gode forutsetninger for lik oppfattelse av ledelsesprosessen. Forsvaret er inne i en omstillingsprosess som resulterer i en endring av både ledelsesstrukturen og utdanningen av personellet. I forbindelse med denne omstillingen vil det kunne være interessant å avdekke hvilke forventninger og antagelser som er knyttet til de forskjellige rollene slik at man kan

utvikle utdanningen og selekteringen slik at den passer det nye systemet. Denne oppgaven vil derfor belyse en undersøkelsesmetode for å frembringe kunnskap om arbeidsforhold mellom sersjanter på lags- og troppsnivå og en troppsjef. Problemstillingen er derfor:

Hvordan kan man undersøke sersjanters forventninger og antagelser til en troppsjef?

1.2 Disposisjon og avgrensning

Studien er delt inn i seks kapitler med en kort introduksjon i forkant av hvert kapittel. Hensikten med at teorikapittelet kommer før metodekapittelet er at forståelse for fagfeltet og teoriretningen er avgjørende for valg av metode. Med teorikapittelet belyses sentrale deler av det kognitive perspektivet på ledelse og hvordan oppfatning og forventninger til sosiale situasjoner påvirker ledelsesprosessen. Hensikten med teorikapittelet er å redegjøre for hvorfor og hvordan man burde utforske det kognitive perspektiv på ledelse.

Metodekapittelet er det største kapittelet da det i detalj redegjøres for undersøkelsesmetoden slik at man kan vurdere og anvende studien for å utforske kognitive perspektiv på ledelse. Etter metodekapittelet vil resultatene fra undersøkelsen bli presentert sammen med en analyse av dataen som er hentet inn, før metoden og resultatet diskuteres. Avslutningsvis i oppgaven vil vi diskutere noen generelle betraktninger rundt undersøkelsen.

Hensikten med studien er å belyse hvordan man kan undersøke medarbeiderens oppfattelse og forventninger til lederen, og avgrenses derfor til hvordan medarbeidere kategoriserer lederne ut ifra opplevd atferd. Dette betyr at vi ikke inkluderer kategorisering på bakgrunn av utseende, alder, kjønn og lignende biologiske faktorer. Ettersom vi fokuserer på sersjanter blir ikke andre forhold som omhandler medarbeideren, lederen eller organisasjonen tatt med i studien, og menige, korporaler og grenaderer sine opplevelser av en troppsjef ekskluderes.

Oppgaven er skrevet for lesere innenfor fagfeltet og det forutsettes at leseren har grunnleggende kunnskap om generell vitenskapelig metode innen samfunnsvitenskapen.

2 Fagfelt og teori

For å forstå påvirkningskraften man har som leder må man se på de faktorene som påvirker menneskers vurderinger og handlinger. Etter som dette kan ses på som en del av sosialpsykologien, vil vi i teorikapittelet først belyse sentrale perspektiv innenfor sosialpsykologien som legger grunnlaget for de fleste antagelsene rundt kognitivt perspektiv på ledelse. Deretter vil det redegjøres for sentral forskning på kognitive perspektiv på ledelse, og undersøkelsesmetoder innenfor fagfeltet (Einarsen, 1998, s. 558).

2.1 Sosialpsykologien som grunnlag

Gordon Allport definerer sosialpsykologi som «the scientific study of how people's thoughts, feelings, and behaviors are influenced by the actual, imagined, or implied presence of others» (Jones, 1998, s. 3). Med denne definisjonen belyses de mest sentrale sidene av sosialpsykologien, som er at våre tanker, følelser og handlinger blir påvirket av opplevelsen av andre mennesker og situasjoner (Teigen, 1998, ss. 531-532). Dette medfører at det som er avgjørende for å forstå ledelsesprosessen ikke bare er hva lederen gjør, men også hva medarbeiderne oppfatter at lederen gjør (Müller & Schyns, 2005, s. 81). For å gjøre dette må man anvende teorier som forenkler de komplekse kognitive prosessene som påvirker vår oppfattelse av verden rundt oss.

2.1.1 Forenkling av verden

En teori som brukes for å forenkle slike prosesser er den kognitive kategoriseringsteorien. Med denne teorien forklares hvordan man tilpasser seg omgivelsene man er i på bakgrunn av de inntrykkene man opplever. I følge teorien mottar man kontinuerlig store mengder informasjon fra omgivelsene, og for å hurtig skape forståelse kategoriseres denne informasjonen inn i ulike kategorier. Denne kategoriseringen skjer gjennom en sammenligning av de inntrykkene man får mot de forventingene og erfaringene som er knyttet til den enkelte kategorien. Kategorien forteller hvordan man skal tolke det man oppfatter og hvordan respondere til det, noe som skjer hurtig og ubevisst for å skape kognitivt overskudd (Mount & Thompson, 1987, s. 240). Med den kognitive kategoriseringsteorien forklares derfor de ofte ubevisste og komplekse tankeprosessene mennesket bruker for å skape mening av omgivelsene sine.

I lys av George Kelly sin konstruktteori kan man se på disse kategoriene som satt sammen av ulike konstrukt eller antagelser om virkeligheten. Kelly kom med konstruktteorien på slutten av 50-tallet, hvor han beskrev hvordan mennesker skaper mening av virkeligheten rundt seg ved hjelp av en rekke konstrukter (Fransella, Bell, & Bannister, 2004, s. 1). Konstruktene er de kjennetegnene man bruker for å vurdere det man opplever og er det som gjør det mulig å skille ting fra hverandre, og identifisere likheter og ulikheter (Høstmark, 1998, s. 445). De er altså de byggeklossene vi bruker for å skape forståelse av noe, og de assosiasjonene vi har til det vi oppfatter. I hvilken grad noe er assosiert med en kategori er bestemt av konstruktene denne kategorien er bygd opp av (Müller & Schyns, 2005, ss. 83-89). Innholdet i en kategori påvirker derfor hvordan vi forholder oss omgivelsene våre.

I følge Kelly er konstrukter skapt av tidligere individuelle erfaringer, antagelser og forventninger til en kategori. To personer kan ha samme kategorien, for eksempel kategorien leder, men ha helt ulike konstrukt som beskriver denne kategorien. Dette gjør at to personer kan erfare det samme, men oppfatte dette helt forskjellig (Kelly, 1991, s. 63). Ettersom konstruktene er basert på erfaringer og antagelser argumenterer Kelly for at det er mulig at to eller flere personer har liknende erfaringer, og derfor har lignende konstrukt som vil gjøre at de oppfatter og tolker noe likt (Kelly, 1991, s. 65). Dette gjør det mulig å finne likheter mellom individers konstrukter. Skal man forstå hvordan mennesker kategoriserer omgivelsene sine må man forstå hvilke konstrukter som brukes for å skape mening (Müller & Schyns, 2005, s. 83). Kognitiv kategorisering og konstruktteori er derfor teorier som brukes for å forklare det kognitive perspektivet på ledelse.

2.2 Kognitivt perspektiv på ledelse

Store deler av den tidligere ledelsesforskningen har vært lederfokuseret og omhandlet hvilke egenskaper og atferd hos lederen som er skaper effektive ledelsesprosesser. En mer fremtredende retning innenfor ledelsesforskningen er å knytte antagelsen om effektiv lederatferd og egenskaper, sammen med medarbeiderens oppfattelse og sosiale konstruksjon av ledelsesprosessen (Felfe, 2005, s. 200). Derfor fokuseres det mer på hvilke forutsetninger som er egnet for at det skal utvikle seg et godt ledelsesmiljø ved å se på medarbeideren, lederen og situasjonen som en helhet (Lord & Emrich, 2001, s. 552).

Resultatet man ønsker med ledelsesprosessen er høyere prestasjonsoppnåelse igjennom effektivitet i organisasjonen og økt tilfredshet. Effektiv ledelse kan derfor sees på som et samarbeid, hvor kvaliteten på relasjonen mellom lederen og medarbeiderne øker deres

tilfredshet som igjen øker organisasjonens effektivitet (Martinsen, 2014, s. 91). Dette kan blant annet forklares av det kognitive perspektivet på ledelse. Kelly argumenter for at når medarbeidere tolker og kategoriserer lederen sin skaper de en rekke antagelser om hvordan lederen skal bidra i den sosiale konteksten. Disse antagelsene påvirker hvordan medarbeiderne responderer og forholder seg til lederen sin (Kelly, 1991, s. 71). En medarbeiders tilfredshet i organisasjonen og lederens effekt i gruppen avgjøres derfor blant annet av denne kategoriseringen (House, Javidan, & Dorfman, 2001).

Implisitt lederskapsteori er en måte å forklare dette nærmere da det fokuserer på hvordan medarbeidere kategoriserer lederne sine, og hvordan dette påvirker ledelsesprosessen.

2.1.2 Implisitt lederskapsteori

Med bakgrunn i den kognitive kategoriseringsteorien gav Eden og Leviatan ut den første artikkelen om implisitt lederskapsteori (*implicit leadership theories*) i 1975. Som følge av deres artikkel ble det gjennomført en rekke studier som trakk den kognitive revolusjonen inn i organisasjonsteorien ved at man studerte de implisitte teoriene empirisk (Eden & Leviatan, 2005, s. 9). I et forsøk på å skape en samlende definisjon kom Schyns og Meindl frem til at implisitt lederskapsteori er «the image that a person has of a leader in general, or of an effective leader» (Schyns & Meindl, 2005, s. 21).

Lord, Foti og DeVader argumenterer for at man kategoriserer en person som en leder på bakgrunn av samsvar mellom opplevd atferd og den enkeltes implisitte lederskapsteori (ILT). ILTene er skapt igjennom sosiale hendelser, mellommenneskelige interaksjoner og tidligere erfaringer med ledere og er derfor personlige antagelser om hvilken atferd og egenskaper som karakteriserer en ideell leder (Epitropaki & Martin, 2004, s. 293). Dette medfører at personer blir akseptert som ledere dersom deres atferd eller egenskaper er lik de antagelsene som medarbeiderne har i sine ILTer (Junker & Dick, 2014, ss. 1156-1157).

Disse antagelsene er bygd opp av både positive og negative antagelser. Ledere som samsvarer med positive antagelser om lederskap øker medarbeiderens jobbtilfredshet og trivsel, samtidig som lederen får mer respekt, blir oppfattet som mer kompetent og effektive. Ledere som samsvarer med de negative antagelsene skaper lavere jobbtilfredshet blant medarbeiderne, mindre tilknytning til organisasjonen og dårligere trivsel (Junker & Dick, 2014, ss. 1161-1162). Kategoriseringen av lederen virker derfor å ha stor påvirkning på resultatet av ledelsesprosessen.

Innholdet i kategoriene og hvilke konstrukter medarbeidere bruker for å kategorisere en leder er svært omdiskutert. Ledelse er et svært komplekst fenomen som ikke lar seg forklare med en teori alene, eller ett sett med karakteristikk. Lord med kollegaer argumenterer for at ILTer blir dannet av tidligere erfaringer med ledere (Epitropaki & Martin, 2004, s. 293) og er derfor tett knyttet til personlighetstrekk (Lord, DeVader, & Alliger, 1986). Personlighet er et individs karakteristiske måte å reagere på, tankemessig, følelsesmessig og med atferd. Med et trekkteoretisk perspektiv på personlighet skiller man mellom ulike trekk som beskriver en persons personlighet (Johnsen & Pallesen, 2006, ss. 125-127). Personlighetstrekk kan derfor brukes for å forklare innholdet i ILTer.

Den mest kjente trekkteorien innenfor personlighet er femfaktormodellen, som bruker fem faktorer på å definere hvordan personer beskrive seg selv og andre (Hagen, Nysæter, & Kenniar, 2009, ss. 42-43). Hver faktor er en dimensjon med to ytterpunkter med ulike beskrivelser (Goldberg, 1992). Den første faktoren, faktor I, er ekstroversjon som beskriver evnen til å aktivt bruke sosiale ferdigheter og forbundet med en grad av utadvendthet. Faktor II, medmenneskelighet, beskriver individers evne og interesse for andre og er forbundet med en grad av empati. Faktor III, kontroll, beskriver evnen til å ha motivasjon og utholdenhet til å opprettholde målrettet atferd og er forbundet med en grad av struktur og punktlighet. Faktor IV, følelsesmessig stabilitet, måler hvordan man opplever følelser og hvordan dette påvirker atferd. Faktor V, åpenhet, beskriver toleransen for og utforskningen av det ukjente (Engvik, 1993, ss. 23-24; Goldberg, 1992). Personlighetstrekkene i femfaktormodellen er antatt å være sterkt knyttet til oppbyggingen av ILTer da de setter ord på holdninger og egenskaper (Lord et al, 2017, s. 439).

Derimot er de antagelsene man har om ledere ikke et resultat av en enkelt faktor, men en kombinasjon av flere faktorer som danner en kompleks sammensetning av flere personlighetstrekk (Hofstee, de Raad, & Goldberg, 1992). ILTene er delt inn i prototypiske trekk som er de positive antagelsene ved lederen og er de personlighetstrekkene som er forbundet med godt lederskap. De antiprototypiske trekk som er de negative antagelsene og de personlighetstrekkene som er forbundet med destruktivt lederskap (Epitropaki & Martin, 2004, s. 303). Tradisjonelt sett er stor grad av faktor I og III forbundet med god og effektiv ledelse da det går på utadvendthet og evnen til å strukturere og løse oppgaver. Det som er mest negativt forbundet med ledelse er liten grad av faktor IV som gjør at man er nervøs og engstelig (Martinsen, 2014). I tillegg er liten grad av faktor II og III forbundet med destruktivt

lederskap (Nilsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad, & Einarsen, 2004). Dette viser at karakteristikkene i ILTene er komplekse sammensetninger av forskjellige personlighetstrekk.

Ettersom ILT er tett knyttet til personlighetstrekk er de også antatt å være svært stabile (Epitropaki & Martin, 2004, s. 295). Forskning har funnet støtte for Lord og Mahers antagelse om at en person er kategorisert, vil videre atferd tolkes i lys av denne kategorien. Dette fører til inntrykket man har dannet seg vil endre seg lite (Epitropaki & Martin, 2005, ss. 672-673). Videre er det antatt siden ILT endrer seg lite vil folk benytte seg av de samme konstruktene for å kategorisere ledere i forskjellige kontekster. Dette har gjort at det eksisterer ulike standardiserte undersøkelser som kan gjennomføres for å måle medarbeideres ILTer på tvers av kontekster (Epitropaki & Martin, 2004).

Det er derimot en rekke studier som har utforsket om det er mulig å overføre funn fra en spesifikk kontekst til en helt annen. Ved å undersøke hvilke oppfatninger og forventninger medarbeidere har av en leder i en spesifikk kontekst, og sammenligne dette med tidligere funn i en annen kontekst ser man at det er forskjeller i hva som oppfattes som godt lederskap (Ling, Chia, & Fang, 2000; Junker & Dick, 2014). For å få en nøyaktig forståelse av medarbeideres ILTer i en organisasjon må man undersøke deres grunnleggende antagelser og forventninger.

Dette kan gjøres på mange ulike måter, men felles er at de må avdekke hvilke antagelser som er knyttet til det man undersøker. En mye anvendt metode til dette er Kelly sin Repertory Grid Technique (Fransella et al, 2004).

2.1.3 Repertory Grid Technique

Repertory Grid Technique (REPGRID) er brukt for å avdekke en rekke forskjellige antagelser, blant annet hvilke konstrukter medarbeidere har om sine ledere (Müller & Schyns, 2005). Kelly argumenterer at for hvert fenomen har man en sammensetning av ulike konstrukter som hjelper å skape forståelse av verden rundt oss. For å utforske disse utviklet Kelly en sammenligningsmetode som avdekker hvilke konstrukter man bruker for å beskrive ulike fenomener. REPGRID metoden har gjort det mulig å utforske individuelle antagelser og se hvordan disse antagelsene henger sammen (Fransella et al, 2004, ss. 5-7).

For å undersøke disse antagelsene må man avdekke hvordan man beskriver konstruktene. Konstrukter er dikotomier, som betyr at de alltid har en motpart. For eksempel om man sier at noen er selvsikre betyr det samtidig at man oppfatter disse som ikke usikre, noe som gir en mer presis betydning av konstruktet selvsikker. For å forstå hva individer mener med et

konstrukt, må man altså avdekke hva de forbinder med motsetningen av dette begrepet, slik at man kan vurdere hele dimensjonen bak konstruktet (Fransella et al, 2004, ss. 7-8). Gjennom et noe strukturert intervju kan man avdekke hvordan individer snakker om sine konstrukter av et fenomen, og derav gi innsikt i hva de forbinder med fenomenet (Fransella et al, 2004, s. 23).

REPGRID intervjuet gjennomføres ved at respondenten sammenligner en rekke ulike eksempler på fenomenet man undersøker, og setter ord på likheter og ulikheter mellom disse. Dette gjennomføres ved at man får presentert tre eksempler på fenomenet, og deretter blir bedt om å finne en likhet mellom to av disse eksemplene. Ved å sammenligne eksemplene kommer individet selv med ulike konstrukt de forbinder med det man undersøker, og skaper refleksjon rundt hva det betyr for dem. For å avdekke motparten av konstruktet kan man enten be respondenten finne hva som er direkte motsatt av konstruktet, eller hvordan det tredje eksempelet er ulik de to andre. Det viktigste med intervjuet er at respondenten selv kommer med de ulike konstruktene som er forbundet med fenomenet, slik at det er hva de forbinder med det som avdekkes (Fransella et al, 2004, ss. 16-30).

Ved å gjenta prosessen får man en rekke individuelle konstrukter av et fenomen, som videre kan analyseres, tolkes og benyttes i ulike undersøkelser. Informasjon som har blitt hentet inn med et REPGRID intervju kan for eksempel sammenlignes og brukes som utgangspunkt for å lage en kvantitativ undersøkelse for å avdekke felles oppfatninger av et fenomen (Svartdal, 2015, s. 222). Videre vil vi i metodekapittelet vise hvordan REPGRID metoden er anvendt i denne studien for å avdekke like oppfatninger og forventninger til en troppsjef i Hæren.

3 Metode

Hensikten med metodekapittel er å presentere fremgangsmåten for valgt undersøkelsesmetode for å kvalitets sikre forskningen som er gjort og etterleve vitenskapens ideal om objektivitet og åpenhet (Rognsaa, 2015, s. 86). I tillegg vil vi utforske en mulig *fra bunn og opp* metode ved å gjennomføre undersøkelser basert på individuelle oppfattelser.

I metodekapittelet vil vi først presentere valgt metode, deretter redegjøre for begge undersøkelsene fra forberedelser, igjennom selve innhenting og til analyseringen av dataen. Avslutningsvis i kapittelet vil vi være vurdere valgt metode og utvalgt teori.

3.1 Undersøkelsens todeling

I forskning på ILT er det fremsatt en rekke standardiserte spørreskjemaer som er ment for å kunne undersøke kollektiv oppfattelse av ledelse. Som vist i teorikapittelet vil det være en forskjell mellom ulike kontekster og kulturer, noe som gjør at det ikke er hensiktsmessig å bruke et tidligere utarbeidet spørreskjema. Disse vil ikke nødvendigvis klare å fange opp de individuelle antagelsene i den spesifikke konteksten, da intervjuobjektet blir tvunget til å tilpasse seg forskerens forforståelse og antagelser (Müller & Schyns, 2005, s. 83). ILTer er heller ikke forsket på i Forsvaret, og det er kun funnet en tidligere studie som ser på meniges forventninger til en troppsjef, og det er derfor ikke egnet for å bruke dataen fra denne studien (Djupedal, 2011).

Det mest hensiktsmessige er derfor å gjennomføre en egen innhenting, analyse og tolkning av kvalitative data og utarbeide en spørreskjemaundersøkelse direkte basert på denne dataen. Metoden er derfor en delvis eksplorerende sekvensiell metodetriangulering, for å belyse hvilke oppfatninger eller antagelser sersjanter har til en troppssjef, og avdekke likheter mellom disse (Svartdal, 2015, s. 222). Dette gjør at undersøkelsen får en todeling, hvor den kvalitative dataen legger grunnlaget for den kvantitative undersøkelsen. For å kunne innhente individuelle oppfatninger av en troppsjef er en kvalitativ undersøkelsesmetode egnet siden den gir innsikt i hvordan mennesker opplever og oppfatter virkeligheten rundt seg (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 195).

3.2 Den kvalitative konseptutviklingen og innhenting

For at spørreskjemaundersøkelsen skal klare å reflektere sersjanters antagelser er undersøkelsen avhengig av en kvalitativ intervju metode som gir respondentene mulighet til å utdype sine antagelser og forventninger. Metoden ble derfor utviklet med utgangspunkt i klassisk forskningsmetode på konstrukt, tidligere forskning på ILT, kritisk tekning og metodetesting, noe som gjorde den anvendelig for å avdekke individuelle oppfatninger uten påvirke respondentene i stor grad.

3.2.1 Intervjuguide, utvalg og rekruttering

Kellys Repertory Grid Technique (REPGRID) ble anvendt som intervjuteknikk for å få så nøyaktige antagelser som mulig. Det ble gjennomført to testintervjurunder med to respondenter i hver runde for å tilpasse intervju metoden. I alle testintervjurundene var undersøkelsen snudd, slik at man ikke påvirket forventningene til funn som kunne dukke opp i studiens undersøkelse (Johannessen et al, 2016, s. 155). Ut ifra testintervjuene ble det identifisert at respondentene fant det vanskelig å sammenligne abstrakte eksempler, noe som gjorde det vanskeligere å få konkrete konstrukt. I tillegg viste intervjuene at respondentene hadde lettere for å finne det motsatte av et identifisert konstrukt, i stedet for å sammenligne to konstrukt mot den tredje.

Den endelige intervju metoden ble at respondentene oppgav fire eksempler på troppssjefer de hadde kjennskap til, i tillegg til eksemplene *deg selv som troppssjef* og *den ideelle troppssjefen*. Deretter fikk de presentert tre av eksemplene, og fikk beskjed om å finne en likhet mellom to av disse. Når de hadde funnet en likhet, skulle de si hva som var det motsatte av dette. Eksempelet *deg selv som troppssjef* ble benyttet for å gjøre det lettere for respondentene å forholde seg til undersøkelsen, da det er lettere å sette ord på ting når man kan relatere det til seg selv. *Den ideelle troppssjef* ble brukt for å gjøre det lettere reflektere over hva som var deres oppfattelse av ideelle sider hos en troppssjef (Müller & Schyns, 2005, s. 89). Endelig metode ble dokumentert i intervjuguiden som ble brukt i første del av undersøkelsen (Vedlegg A).

Hensikten med intervjuguiden er å strukturere innhenting og gjøre det mulig å gjennomføre liknende intervjuer. I intervjuguiden beskrives hvordan intervjuet skal foregå, hvilken informasjon respondentene skal ha og hensikten med oppfølgingsspørsmål i etterkant av intervjuet. Den setter også rammene for hvor lang tid som brukes på hvert intervju, som igjen

påvirker valget av antall respondenter (Johannessen et al, 2016, ss. 149-150). Det ble avgjort at det skulle gjennomføres fem intervjuer da prøveintervjuene hadde vist seg å være tidkrevende. Utvalgsstørrelsen blir styrt av kvaliteten på intervjuene som gjennomføres, og det var i denne undersøkelsen viktigere å skaffe et relevant utvalg og bruke god tid på disse fremfor mange respondenter (Johannessen et al, 2016, s. 114). Antallet og kvaliteten på intervjuene ble derfor ansett som tilstrekkelig for å hente inn den kvalitative dataen.

For å rekruttere et relevant utvalg ble det anvendt to utvalgsstrategier, både en strategisk utvelgelse og et bekvemmelighetsutvalg. Den strategiske utvelgelsen gikk ut på å først bestemme seg for hvilken målgruppe som måtte delta for å samle nødvendig data, for så å velge ut personer fra målgruppen som skal delta. Hensikten var altså ikke å finne et representativt utvalg, men et hensiktsmessig utvalg som kunne besvare problemstillingen (Johannessen et al, 2016, ss. 116-120). Kriteriene som ble satt var at respondentene måtte ha fullført grunnleggende befalsutdanning og tjenestegjort i Hæren i over tre år. Hensikten med disse kriteriene var å sikre et utvalg som hadde vært inne så lenge at deres troppssjefskategorier var påvirket nok av den spesifikke konteksten, og at de hadde nok erfaring med ulike troppssjefer til at de kunne gjennomføre sammenligningsmetoden.

På bakgrunn av den strategiske utvelgelsen ble det forsøkt å rekruttere sersjanter i organisasjonen gjennom en utlysning i Hæren (Johannessen et al, 2016, s. 123). Responsen fra avdelingene var at en rekke sersjanter kunne stille, men ikke i det tidsrommet undersøkelsen skulle gjennomføres. På grunn av svært kort tid til gjennomføring av undersøkelsen måtte det gjøres et bekvemmelighetsutvalg, som gikk på å velge respondenter som var tilgjengelig. Dette gjorde at respondentene oppfylte kriteriene som var satt, men at ingen av respondentene i var i daglig tjeneste som sersjant. Et bekvemmelighetsutvalg er ikke ønskelig da man tar respondenter som er best egnet for forskeren, og ikke nødvendigvis undersøkelsen (Johannessen et al, 2016, s. 122). Undersøkelsen ble gjennomført med fem respondentene rekruttert igjennom personlig rekruttering.

3.2.2 Innhenting og analyse

Etter at respondentene var rekruttert ble det gjennomført én-til-én- intervju. Intervjuene ble primært dokumentert med notater gjort underveis i intervjuet, og sekundært igjennom elektronisk lydopptaking. Respondentene ble informert om hvordan lydopptakingen var ment for egen analyse og ikke ville bli levert inn som del av oppgaven. Før start ble det også skrevet en samtykkeerklæring som sikret bruken av informasjonen og respondentenes

personvern. Hensikten med dette var at ikke opptakingen eller annen form for dokumentering skulle påvirke eller begrense respondentens svar (Johannessen et al, 2016).

Intervjuene var todelt, hvor respondentene først skulle gjennomføre REPGRID intervjuet, for deretter å diskutere funnene igjennom en mer detaljert samtale. Den noe strukturerte innhenting gjorde at dataen som ble hentet inn var ganske fri for forskerens tolkning da det var respondentene selv som kom med alle konstruktene og beskrev sammenhengen mellom disse (Johannessen et al, 2016, s. 158). De semi- strukturerte intervjuene som ble gjennomført gav muligheten for å komme med oppfølgingsspørsmål, som skapte en nyansert forståelse av den enkeltes oppfattelser av troppsjefer. (Johannessen et al, 2016, ss. 152-153). Denne todelingen skapte en bedre helhetsforståelse med liten påvirkning fra forskeren.

Etter at alle intervjuene var gjennomført ble dataen analysert igjennom en tradisjonell innholdsanalyse (Svartdal, 2015, s. 149). Dette resulterte i en tverrsnittbasert inndelingen av dataen, ved å konstruere et system som indekserer datamengden, hvor liknende konstrukt ble merket og delt inn i ulike kategorier (Johannessen et al, 2016, ss. 164-165). Det ble totalt innhentet 188 konstrukter i undersøkelsen, som ble grovt delt inn i 16 ulike kategorier. Deretter ble liknende konstrukter slått sammen og på sammenlignet med forklaringene fra dybdeintervjuet. Dette endte med 45 konstrukter som ble grunnlaget for spørreskjemaundersøkelsen.

3.3 Utvikling og gjennomføring av den kvantitative undersøkelsen

Ettersom vi i studien skal utforske en metode for å undersøke likheter mellom sersjanters antagelser til en troppsjef ble de individuelle oppfatningene bakgrunnen for hva som skulle undersøkes i den kvantitative undersøkelsen.

3.3.1 Utvikling av spørreskjemaundersøkelsen

De 45 konstruktene fra intervjuene var utgangspunktet for de observerbare variablene som forklarte de latente variablene undersøkelsen skulle utforske. De latente variablene er de som vi ikke kan måle direkte, men operasjonaliseres til observerbare variabler som kan måles gjennom en indikasjonsliste (Roberson III, Elliott, Chang, & Hill, 2014, s. 436). Indikasjonslisten (itemlist) inneholdt først 131 items som representerte de 45 konstruktene. Hvert item ble operasjonalisert som et spørsmål hvor troppsjefen gjorde noe som var representativt for det enkelte konstruktet (Jacobsen, 2005, s. 237). Gjennom en utvelgelse ble de spørsmålene som var formulert dårlig eller var for like fjernet, og enkelte spørsmål ble

skrevet om. Resultatet var en liste med 50 konkretiserte spørsmål som utgjorde spørreskjemaundersøkelsen (Vedlegg B). Spørsmålene var derfor et direkte resultat av konstruktene fra de kvalitative intervjuene.

For å utarbeide spørreskjemaundersøkelsen ble Netigate, en nettbasert plattform, benyttet. Denne løsningen gav muligheten til å designe en spørreskjemaundersøkelse, og dele undersøkelsen fritt ved bruk av en URL-lenke. Dette gjorde at den nettbaserte spørreskjemaundersøkelsen kunne gjennomføres på alle systemer med internetttilgang.

Spørreskjemaundersøkelsen ble utformet med fire bakgrunns spørsmål om demografisk data. Dette inkluderte alder, kjønn og antall år i tjeneste. Videre besto spørreskjemaet av 50 påstander om en troppsjefs atferd som skulle rangeres på en syvpunkts likertskala som gikk fra *aldri* til *alltid*. Hensikten med syvpunktskalaen var å oppnå større spredning, og gi respondentene mulighet til å nyansere svaret slik at det gjenspeilet deres oppfatning (Johannessen et al, 2016, s. 273). Syv punktskalaen gir også en mellomverdi, *av og til*, da alle respondentene ikke vil ha en sterk mening om alle påstandene, og undersøkelsen ikke ønsker å tvinge respondenten til å ta et standpunkt (Jacobsen, 2005, s. 256).

3.3.2 Utvalg og respons

I studien ble det gjennomført et ikke- sannsynlighetsutvalg av respondenter ved *snowballsampling* (Svartdal, 2015, ss. 174-175). Utvalget gikk ut på å dele URL-lenken med i alle medier som kunne nå populasjonen. Lenken ble delt i en rekke sosiale medier for sersjanter, i tillegg til alle kullene ved Krigsskolen. Det ble også etterspurt at lenken ble delt videre av de som tok undersøkelsen, slik at man kunne nå som mange som mulig på en kostnadsfri og rask måte (Jacobsen, 2005, s. 262).

Det var antatt at det kunne være noe vanskelig å få stadig tjenestegjørende personell til å ta undersøkelsen, så det ble åpnet for at tidligere sersjanter på lag og/eller troppsnivå fikk delta i undersøkelsen. Dette ble gjort for å få nok respondenter til å gjennomføre en faktoranalyse. Undersøkelsen var tilgjengelig i 21 dager, og fikk totalt 114 respondenter. Etter at innhenting var gjennomført ble det utført en statistisk analyse av datamaterialet.

3.3.3 Faktoranalyse av den kvantitative dataen

Det ble valgt å gjennomføre en faktoranalyse for å vurdere hvor egnet undersøkelsen er for å utforske det kognitive perspektivet på ledelse. En faktoranalyse anvendes for å forenkle

fortolkningen av et stort sett med variabler, og reduserer og oppsummerer disse til et mindre sett med faktorer. Med faktoranalysen forsøker man å identifisere de latente variablene ved å analysere hvordan de observerbare variablene korrelerer med hverandre (Pallant, 2010, s. 181). Faktoranalysen kan indikere om man tilfredsstillende har operasjonalisert et begrep (Christophersen, 2012, s. 153), og er derfor utbredt brukt for å utvikle undersøkelser og finner hvor egnet en undersøkelse er for å måle det man ønsker (Pallant, 2010, s. 182). En faktoranalyse gjennomføres normal i tre steg, som i undersøkelsen ble gjennomført med IBM SPSS, et dataprogram for statistiskanalyse.

Det første steget i analysen er å vurdere om dataen er egnet for en faktoranalyse. Dette gjøres igjennom å vurdere at omfanget av data er stort nok, og at det sterk nok sammenheng mellom variablene i undersøkelsen (Pallant, 2010, s. 182). Det er svært omdiskutert om hvor stort antall respondenter man må ha for å gjennomføre analysen, men det viktigste er at antallet er stort nok til å finne en korrelasjon mellom variablene. Det mest gunstige er antatt å være fem respondenter per variabel, men et minimum er antatt å være 100 respondenter (Roberson III et al, 2014). For å teste dataens tilstrekkelighet brukes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test som gir en faktor fra 0 til 1, og Bartlett signifikanstest som tester signifikansen til alle de bivariate korrelasjonene (Christophersen, 2012, s. 154). For at det skal være egnet med en faktoranalyse burde man ha en KMO på over .6 og funnene i Bartlettstesten burde være signifikante ($p < .05$) (Pallant, 2010, s. 183).

Det neste steget i faktoranalysen er faktorutvelgelsen, hvor man velger ut det laveste antall faktorer som representer variansen i datamateriale. Dette er avgjørende for at analysen skal bli vellykket. Hvis man beholder for få faktorer, kan det hende man forkaster relevant informasjon for å forstå fenomenet man ønsker å studere. Beholder man for mange faktorer kan dette føre til at resultatet blir for komplisert og ikke tolkbart (Braeken & van Assen, 2016). For å finne rett antall faktorer ble det brukt to ulike tester. Den første var Kaiserskriterium som vurderer faktorens egenverdi (eigenvalue). Egenverdien er den andelen av variabelens totale varians som forklares av faktoren. Ved bruk av Kaiserskriterium blir kun de faktorene som har en egenverdi på over 1.0 beholdt. Videre ble det gjennomført en Cartells Scree- test. I denne testen plasseres faktorer i et plotdiagram for å avgjøre hvilke faktorer som forklarer mest varians. Knekkpunktet i diagrammet viser hvilke faktorer som blir beholdt (Pallant, 2010, s. 184).

Det siste steget i faktoranalysen er en faktorrotasjon og tolkning av de faktorene man har valgt å beholde. Dette ble gjort med en ortogonal rotasjon, med funksjonen Varimax, da faktorene viste lave korrelasjoner med hverandre da en oblikrotasjon ble brukt. Flere forskere holder fast ved å bruke ortogonalrotasjon, da den det gjør det enklere å tolke innholdet i hver skala (Anastasi & Urbina, 1997, s. 309). Ved rotasjonen får man fremstilt hvordan de variablene korrelerer med de utvalgte faktorene. Det vi sitter igjen med etter analysen er de itemene som lader på samme faktor. Rotasjonen ble gjennomført med både en mer og en mindre faktor enn anbefalt for å se på forskjellen mellom de ulike faktorløsningene. I tillegg ble de spørsmålene som ikke ladet på noen faktorer fjernet slik at den endelige skalaen var så raffinert som mulig. Ved å fjerne spørsmålene som ikke ladet på noen faktorer vil man øke den totale variansen faktorene forklarer og man får en mer nøyaktig skala (Pallant, 2010, s. 198).

Etter faktoranalysen ble det gjennomført en reliabilitetsanalyse for å vurdere målingsreliabiliteten til de skalaene vi satt igjen med. Ettersom det ikke var mulig å teste test-retest reliabiliteten av undersøkelsen ble det heller gjennomført to alternative tester. Den første var en test av Cronbachs alpha som er et statistisk mål på internkonsistensen til testen, og beskrives med en verdi mellom 0 og 1. Internkonsistensen viser i hvilken grad spørsmålene i undersøkelsen korrelerer og på den måten gir et bilde på om de måler det samme bakenforliggende konseptet (Pallant, 2010, s. 97). Om Cronbachs alpha viser en verdi større enn 0,70 kan vi anta at svarene har tilstrekkelig intern konsistens (Svartdal, 2015, s. 186). Den andre testen var en split-half reliabilitetstest som deler itemene i to og kalkulerer en split-half reliabilitetskoeffisient av korrelasjonen mellom itemene (Langdrige, 2004, s. 33). En Spearman-Brown koeffisienten er på høyere enn 0.80 er ansett som akseptabel korrelasjon.

3.4 Vurdering av metode og kildekritikk

I alle undersøkelser vil det være en form for feilkilde. Både respondentenes svar og forskerens tolkning er alltid forbundet med en del bias. En sentral feilkilde i undersøkelsen er at folk besvarer spørsmålene ut i fra en tanke om hva de burde mene, fremfor hva de faktisk mener. Anonymitet er ingen garanti for at folk vil gi et ærlig svar. Dette gjelder spesielt i den kvalitative delen av undersøkelsen, men vil også påvirke den kvantitative. Dette var forsøkt redusert ved anonymitet i hele undersøkelsen, forskerens seriøsitet og utforming av sammenligningsmetoden og de positive og negative formulerte spørsmål i spørreskjemaundersøkelsen (Svartdal, 2015, s. 181). Uavhengig av disse tiltakene vil det aldri være mulig å eliminere alle feilkildene, kun gjøre tiltak for å redusere dem så mye som mulig.

Til de kvalitative intervjuene ble det gjennomført et bekvemmelighetsutvalg, fremfor en tiltenkt strategiskutvelgelse. Dette har ført til at konstruktene som er funnet ikke nødvendigvis er helt representative for sersjanter. Ingen av respondentene var stadig tjenestegjørende, men var fremdeles tilknyttet Forsvaret. Etersom hensikten var å teste metoden fremfor å dokumentere et faktisk forhold ble det ansett som tilstrekkelig å bruke respondenter som tidligere har tjenestegjort som sersjant på lags- og/eller troppsnivå.

Det er også forbundet en del feilkilder med den nettbaserte spørreskjemaundersøkelsen. For det første ble ikke gjennomført et prestudie eller en test av spørreskjemaet på en større gruppe i forkant av publisering. Dette kan medføre at man ikke har kontroll på hvordan folk reagerer på formuleringer eller tolker spørsmålene (Johannessen et al, 2016, s. 276). Spørsmålene er også basert på kvalitative utsagn, noe som gjør at risikoen for å lade på flere faktorer er tilstede. For det andre er undersøkelsen nettbasert, som resulterer i at man har lite kontroll over hvem som svarer, og under hvilke betingelser svarene gis. Utvelgesmetoden gjør det også umulig å vite hvem som får invitasjon til å delta. Dette gjør at utvalget kun kan vurderes ut ifra de demografiske spørsmålene. I denne studien er det også umulig å vurdere svarprosenten, siden man ikke vet hvor mange som har mottatt undersøkelsen (Svartdal, 2015, s. 187). Dette fører til at forskeren kan i liten grad påvirke utvalget eller antallet respondenter.

Selv om det er forbundet noen feilkilder med gjennomføringen av undersøkelsen, er den største feilkilden forskeren selv. For det første har forskeren en forforståelse og forventning til undersøkelsen da selv har tjenestegjort som sersjant på lag og troppsnivå før Krigsskolen. I tillegg har utdannelsen på Krigsskolen og lest litteratur formet forskerens antagelser. Dette har påvirker hvordan intervjuene har vært gjennomført og hvordan de er tolket. Valgt metode ble derfor anvendt for å redusere forskerens påvirkning, og gjort det enklere å opprettholde objektivitet i undersøkelsen.

For det andre er det første gang forskeren gjennomfører en samfunnsvitenskapelig studie, og gjennomføringen har derfor vært preget av å lære underveis. Spesielt hadde forskeren svært lite kunnskap om kvantitative undersøkelser og statistisk analyse før gjennomføring. Dette har gjort at man har støttet seg på veileder på dette området, samtidig som utbredt bruk av lærebøker på statistisk analyse. Dette påvirker undersøkelsen ved at forståelsen for analysen er noe overfladisk og at litteraturen innenfor statistisk analyse består av å være grunnleggende lærebøker fremfor fordypende tekster i emnet.

All litteratur som er brukt i teorikapittelet er fagfellevurdert. For det meste er litteraturen publiserte artikler på området og noen enkelte bøker. Noe av teorien er forholdsvis gammelt, men det er fremdeles gjeldende, og siteres fremdeles i publikasjoner (Junker & Dick, 2014; Lord et al, 2017). Det er også valgt å redegjøre for femfaktormodellen med utgangspunkt Goldbergs femfaktormodell, og den norske 5PF studien fremfor andre modeller. Dette fordi femfaktormodellen bygger på en leksikalsk tradisjon, og burde derfor være basert på det norske språket. Man kan merke seg at Faktor IV i Goldbergs femfaktormodell måler den følelsesmessige stabiliteten, på lik linje som Engeviks skala måler fraværet av negative følelser (Goldberg, 1992; Engvik, 1993). Dette gjør at høye skårer på faktoren er forbundet med følelsesmessig stabilitet, til forskjell fra nevrotisisme, som er andre tolkninger av faktor IV (Martinsen, 2014). Litteraturen er noe forskjellig på hvordan dette måles, men de er enige om hva som måles.

Valgt teori og metoden som beskrevet i dette kapittelet er det som er grunnlaget for det som er presentert i resultat og diskusjonskapittelet.

4 Resultat

I resultatkapittelet presenteres funnene fra faktoranalysen og reliabilitetstestene som ble gjennomført i IBM SPSS. Analysen legger grunnlaget for diskusjonen av dataens betydning og undersøkelsens relevans.

4.1 Faktoranalyse

Før analysen ble de 54 itemene kodet i henhold til kodeskjemaet (vedlegg C), deretter ble de importert til IBM SPSS og gjennomført en eksplorerende faktoranalyse med funksjonen Principle Component Analysis (PCA).

4.1.1 Dataens egnethet

I forkant av gjennomføringen av PCA ble det testet om det var egnet med en faktoranalyse. Dataens omfang var akseptabelt da det var totalt 114 respondenter som gjennomførte spørreskjemaundersøkelsen. Kun 37 av respondentene var stadigtjenestegjørende sersjanter på lag/eller troppsnivå, mens 76 hadde tidligere erfaring. Dette ble vurdert til å være akseptabelt ettersom formålet med studien er å utforske metoden. Resultatet fra KMO testen var 0,748 og Bartlettstesten var signifikant (0.000), noe som viser at dataen var egnet for en faktoranalyse.

Tabell 1: Modus på demografiske spørsmål

Demografi (modus)				
Spørsmål	Total antall	Svaralternativ flest valgte	Modus i antall	Modus i prosent
V01_D_Alder	114	26-30 år	51	44,70 %
V02_D_Kjønn	112	Mann	110	96,50 %
V03_D_tjeneste	114	Tidligere tjenestegjort	76	66,70 %
V04_D_Varighet	114	1-3 år	55	48,20 %

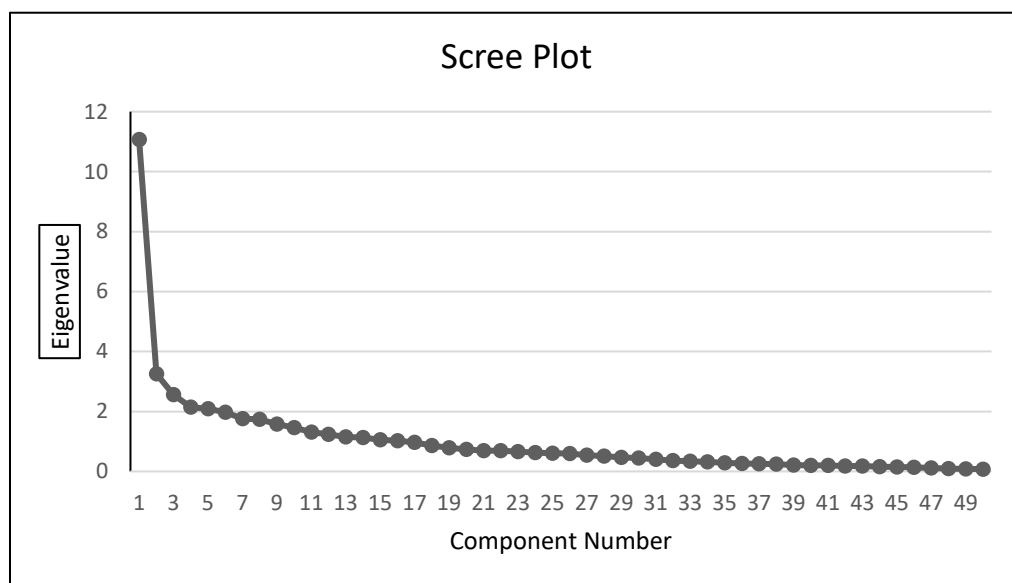
Tabell 2: Dataens egnethet

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,748
Bartlett's Test of Sphericity	Sig.	0,000

4.1.2 Faktorutvelgelse

Den eksplorative faktoranalysen avdekte at 16 faktorer besto Kaiserskriterium med en egenverdi på over 1. Igjennom Cartells Screeplot-test viste det seg at det var egnet med fire faktorer, også kalt komponenter i PCA, som forklarte totalt 47,1% av dataens variasjon. Det ble derfor avgjort å beholde disse fire komponentene for videre analyse.

Tabell 3: Cartells Scree-plot



Tabell 4: Faktorenes varians

Total Variance Explained			
Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,439	25,572	25,572
2	3,054	9,254	34,826
3	2,142	6,491	41,317
4	1,926	5,837	47,154

4.1.3 Faktoranalyse og rotasjon

Variamax rotasjonen støttet med tolkningen av disse fire valgte komponentene igjennom å forenkle strukturen. Etter rotasjonen ble 17 spørsmål fjernet da de enten ladet lavt eller på for mange komponenter. Etter denne utvelgelsen satt vi igjen med ni spørsmål på komponent 1, fem spørsmål på komponent 2, 11 spørsmål på komponent 3 og åtte spørsmål på komponent

4. Tre spørsmål kryssladet på komponent 1, noe som var antatt da dette er den komponenten som forklarer størst varians.

Tabell.5:.Faktorrotasjon

Rotated Component Matrix ^a				
Item	Component			
	1	2	3	4
V41_pos_fordeler ressurser	0,739	-0,105	0,279	0,021
V33_pos_er troverdig	0,671	-0,033	-0,055	-0,117
V51_pos_utfordrer	0,640	-0,061	0,330	-0,211
R_V26_neg_vanskeligåpratemed	-0,619	0,210	-0,222	0,105
V12_pos_vet hva hen snakker om	0,605	0,138	-0,036	0,076
V28_pos_er selvsikker	0,597	-0,049	0,121	-0,107
R_V27_neg_uinteressert	-0,584	0,095	-0,052	0,241
R_V36_neg_ernegativtinnstilt	-0,504	0,304	-0,178	0,285
R_V45_neg_snakkeromseg selv	-0,475	0,338	-0,157	0,354
R_V17_girtvetydigemeldinger	0,048	0,805	-0,151	0,105
R_V18_neg_løsningsomikkefungerer	-0,271	0,789	0,054	-0,074
R_V19_neg_trådstyreraltvigjør	-0,240	0,743	-0,097	0,041
R_V16_neg_slurver	-0,033	0,720	0,043	0,094
R_V11_neg_viserhvhvhenlikerbest	0,065	0,601	0,113	0,168
V06_pos_interessert i meg	0,012	0,114	0,694	-0,133
V07_pos_byr på seg selv	0,015	0,193	0,618	-0,180
V05_pos_slå av en prat	0,207	0,018	0,606	0,127
V47_pos_mulighet til å prøve seg frem	0,207	-0,350	0,578	-0,083
V38_pos_bryr seg	0,489	0,042	0,517	-0,127
V08_pos_inkluderer alle	0,007	0,022	0,487	-0,224
V09_pos_spør om min mening	0,199	-0,201	0,455	0,159
V46_pos_lov å gjøre feil	-0,114	-0,319	0,455	-0,151
V50_pos_ber om evaluering	0,274	-0,066	0,425	-0,293
V30_pos_er ydmyk	0,372	-0,018	0,423	-0,227
V24_pos_ser den enkelte	0,317	-0,192	0,407	-0,244
R_V54_neg_bare gjennomføre	-0,012	-0,095	-0,100	0,811
R_V52_neg_stresser oss	-0,162	-0,051	-0,187	0,704
R_V44_neg egen vinning	-0,383	0,260	-0,038	0,580
R_V53_neg_gjør det meste selv	0,008	0,195	-0,207	0,521
R_V43_neg_setter seg selv først	-0,301	0,315	-0,117	0,494
R_V37_neg_overreagerer	-0,447	0,227	-0,337	0,494
R_V34_neg_har unnskyldninger	-0,261	0,370	-0,147	0,379
R_V25_neg_sitter på kontoret	-0,319	0,176	0,193	0,372

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. Rotation converged in 6 iterations.

4.2 Reliabilitetstest

I resultatene hadde alle skalaene en alphaverdi på over 0.75, og en Spearman-Brown koeffisient på over 0.80. Dette tyder på at det er akseptabel internkonsistens og korrelasjon i alle skalaene. Dette styrker reliabiliteten til skalaene ved at måler samme egenskap (Iversen, 2003, s. 26).

Tabell 6: Reliabilitetstester

Komponent 1:

Cronbachs alpha:		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,828	0,837	9
Split-half:		
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	0,846
	Unequal Length	0,847

a. Items: V51_pos, V12_pos, V28_pos, V33_pos, V45_neg

b. Items: V26_neg, V27_neg, V36_neg, V41_pos

Komponent 2:

Cronbachs alpha:		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,812	0,825	5
Split-half:		
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	0,849
	Unequal Length	0,853

a Items: V16_neg, V11_neg, V19_neg

b Items: V17_neg, V18_neg

Komponent 3:

Cronbachs alpha:		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,793	0,794	11
Split-half:		
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	0,811
	Unequal Length	0,783

a Item: V05_pos, V06_pos, V07_pos, V30_pos, V47_pos,

b Items: V08_pos, V09_pos, V24_pos, V38_neg, V46_pos.

Komponent 4:

Cronbachs alpha:		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,792	0,796	8
Split-half:		
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	0,805
	Unequal Length	0,805

a Item: V54_neg, V52_neg, V34_neg, V25_neg

b Items: V37_neg, V43_neg, V44_neg, V53_neg

5 Diskusjon

Hensikten med denne studien er å utforske det kognitive perspektivet på ledelse gjennom å avdekke enkeltindividers konstruksjoner av en troppsjef, og bruke dette i en undersøkelse for å utforske skalaer som kan måle forventninger og antagelser sersjantene har til sine troppsjefer. Fra faktoranalysen ser vi at fire komponenter eller skalaer forklarer størst varians i respondentenes forventninger til troppsjefen. Hver av disse skalaene er en sammensetning av ulike spørsmål som gir et bilde på hva hver av disse skalaene måler.

I diskusjonskapittelet vil vi først tolke innholdet og navngi hver enkelt skala. Dette gjøres med en innsikt og kunnskap, fremfor statistisk måling (Anastasi & Urbina, 1997, s. 306). Videre vil vi diskutere skalaenes opp mot teori på implisitt lederskapsteori. Avslutningsvis vil vi diskutere generelle betraktninger rundt undersøkelsen som en helhet og dens begrensninger.

5.1 Faktoranalysens komponenter

De fire skalaene vi satt igjen med etter faktoranalysen er en revidert test på sersjantenes forventninger til en troppsjef. Disse skalaene må tolkes og forklares med teori og tidligere empirisk forskning for å underbygge at de ulike dimensjonene de måler burde inngå i testen (Svartdal, 2015, s. 186). Dette gjøres igjennom å sammenligne påstandene i skalaene mot empirisk testet skalaer på personlighetstrekk og ILT.

Til denne sammenligningen ble Hofstee, de Raad og Golbergs undersøkelse av underfasetter av femfaktormodellen (AB5C) brukt (Hofstee et al, 1992). Denne ble hentet ut ifra nettstedet international personal item pool (<http://ipip.ori.org/>). I tillegg ble enkelte skalaer på ILT brukt da de hadde likheter med skalaene i denne undersøkelsen.

5.1.1 Skala 1: Støttende lederskap

Den første skalaen består av ni spørsmål som forklarer 25,6% (egenverdi på 8.4) av varians i dataen, noe som er den største i undersøkelsen. Med en rask analyse kan man se at med skalaen måler man prototypiske forventninger til en leder da alle spørsmålene enten er positivt ladet, eller et falskt negativ som reverseres. Dette er altså en skala som måler en ønsket forventning til en troppsjef. Denne faktoren er kalt støttende lederskap da flere av spørsmålene måler atferd som er forbundet med interesse for andre, orden og troverdighet, som er forbundet med støttende lederskap i tidligere ILT forskning (Hartog & Koopman, 2005, s. 150).

Ved å sammenligne spørsmålene i denne skalaen med spørsmål fra AB5C skalaen ser vi at det er en rekke likheter mellom påstandene som stilles i undersøkelsene. Vi kan se at tre spørsmål er beskrivelser som lader høyt på faktor I (v23, v26, v28), mens tre spørsmål er beskrivelser som lader høyt på faktor II (v51, v27, v45) (Hofstee et al, 1992). De to spørsmålene som lader høyest i denne skalaen er noe vanskeligere å sammenligne med AB5C skalaen da dette er påstander som ikke i direkte inngår i deres skala. Men vi kan tolke det til at personer som oppfattes som at de fordeler ressurser og goder riktig (v41) er personer som er ansett som rettferdige og har kontroll noe som kan minne om en sammensetning mellom faktor II og III. Hva som gjør at en person oppfattes som troverdig (v33) kan sammenlignes med mellom menneskelige relasjonen og evnen til å gjennomføre, som også kan være en sammensetning av faktor II og III.

Med den første skalaen måler man som vist flere ulike personlighetstrekk som kan sammenlignes med høye skårer både på ekstroversjon (I) med påstander om utadvendthet, medmenneskelighet (II) med påstander om interesse i andre mennesker og med innspill av kontroll (III) med påstander om riktig fordeling av ressurser og troverdighet. Etter som dette er skalaen som forklarer størst varians er dette antatt å være respondentenes forventninger til hvordan troppsjefen må være for å oppfattes som en kompetent og effektiv troppsjef. Dette ser man igjennom at respondentene forventer en utovervendt og selvsikker troppsjef som virker rettferdig, og troverdig til å gjennomføre oppgavene som skal løses, samtidig som er sosial og omgjengelig med sine medarbeidere.

Høye skårer på ekstroversjon (I) er tradisjonelt forbundet med effektiv ledelse da dette er ledere som er oppfattet som energifulle, har en positiv utstråling og er sosiale. Dette passer med påstandene i den første skalaen som måler hvor selvsikker og sosial troppsjefen er. Videre er også kontroll (III) tradisjonelt knyttet til hvor effektiv man er oppfatter at en leder er. Dette representeres i påstanden om fordeling av ressurser og troverdighet (Felfe, 2005, s. 208). Dette styrker antagelsen at denne skalaen måler de personlighetstrekkene som er forbundet oppfattelsen av å være en støttende og effektiv troppsjef.

Som man ser er sammensetningen av skalaen mer kompleks enn skalaene brukt i forskning på personlighet. Skalaen beskrives av enkelte påstander som ikke kan sammenlignes med påstander i skalaene på personlighetstrekk (Hofstee et al, 1992). Dette er antatt å være fordi sersjantenes oppfattelse av en troppsjef er en kompleks sammensetning av personlighet, situasjonen og sersjantenes egne forventninger og holdninger.

5.1.2 Skala 2: Avsporet ledelse

Den andre skalaen består av fem spørsmål som kan måle antiprototypiske forventninger til en troppsjef da alle spørsmålene er negativt ladet. Når vi sammenligner de to første spørsmålene med AB5C skalaen ser vi at de begge kan beskrives med sammensetning av faktor I og V. Dette går på evnen til å ta avgjørelser og komme med nye ideer og løsninger. Videre ser vi at to spørsmål (v16 og v19) virker å være beskrevet av faktor III, som omfatter i hvilken grad man løser oppgaver (Hofstee et al, 1992). Spørsmål v11 er ikke direkte sammenlignbart med AB5C skalaen da favorisering ikke er en del av denne skalaen. Vi kan tolke påstanden til at troppsjefer som tydelig favoriserer er medarbeidere ikke bryr seg mye om hvordan de oppfattes og derfor har lave skårer på faktor II (Hofstee et al, 1992).

Med skala 2 kan man derfor å måle respondentenes forventninger til uønsket atferd relatert til troppsjefens evne til å løse sine oppgaver, uttrykt igjennom påstander som at man gir tvetydige meldinger, holder fast ved løsninger som ikke fungerer, trådstyrer alt vi gjør og slurver. Denne skalaen har vi valgt å kalle avsporet ledelse da disse påstandene kan sammenlignes trekkene som beskrives i destruktivt lederskap (Nilsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad, & Einarsen, 2004).

5.1.2 Skala 3: medmenneskelighet

Den tredje skalaen er den som består av flest spørsmål, og kan måle en prototypisk forventning til lederen, da spørsmålene er positivt formulert og tar for seg påstander knyttet til mellom personlig atferd. Denne skalaen er kalt medmenneskelighet da de fleste faktorene er forbundet med en sammensetning av faktor II og omfatter påstander om troppsjefens relasjon til sersjantene.

I en sammenligning med AB5C skalaen ser vi at seks av de 11 spørsmålene har likheter med påstander som måler høye skårer på faktor II. Spesielt med en sammensetning mellom faktor II og I som måler en uttrykt omgjengelighet som varme, interesse og få folk til å føle seg sett (Hofstee et al, 1992). Dette er også knyttet til at de gir sine medarbeidere følelsen av at de kan prøve seg frem og ha selvstendighet, noe som er knyttet til både faktor II igjennom forståelse for andre og faktor V med åpenhet og ønske om læring og utvikling.

Skala 3 virker derfor å være knyttet til respondentenes forventninger til troppsjefens relasjon med sine medarbeidere. Omgjengelighet, vennlighet og interessen i andre uttrykkes med påstander om at troppsjefen bryr seg om den enkelte, byr på seg selv og inkluderer alle. Den

måles også med en forventning til at troppsjefen er åpen for tilbakemelding og ønsker å utvikle seg selv og andre, noe som uttrykkes igjennom påstander om muligheten til å prøve seg frem og gi tilbakemeldinger. Dette styrker antagelsen om at skalaen måler forventninger knyttet til troppsjefens medmenneskelighet og inkludering av sine medarbeidere.

5.1.3 Skala 4: Tyrannisk lederskap

Den fjerde skalaen består av åtte spørsmål som er negative påstander og er derfor antatt å være knyttet til antiprototypiske forventninger til en troppsjef. Denne skalaen er kalt tyrannisk lederskap da skalaen er satt sammen av påstander om dominans, pressende atferd og egoisme. Dette ligner på typiske antiprototypiske trekk som er kalt tyranni i tradisjonell ILT forskning. Dette er ledere som utnytter tilgjengelige ressurser og oppnår resultater på bekostning av medarbeiderne (Epitropaki & Martin, 2004; Nilsen et al, 2004).

Gjennom sammenligningen ser vi at fem spørsmål har likheter med lave skårer på faktor II, som går på lite tillit til andre og ikke se andres behov. Det er også innslag av faktor III og IV med at man tar for lett på oppgaven og at man overreagerer (Hofstee et al, 1992). Med skalaen er det antatt å måle respondentenes forventning til hvordan en dårlig troppsjef relaterer seg til andre ved å sette seg selv først, ikke se andre behov og stresse dem, eller ikke stole på deres evne til å gjennomføre. Denne antagelsen kan tolkes til å bli styrket ved at man ikke er deltagende, men sitter mest på kontoret. I tillegg er dette knyttet sammen med forventninger til at en dårlig troppsjef også overreagerer, som kan sammenlignes med lave skårer på faktor IV. Lave skårer på faktor IV kan indikere at personen har mye angst og er usikker, og er derfor den faktoren som har størst negativ effekt på ledelse (Felfe, 2005, s. 208).

5.1.4 Delte forventninger

Som vi har sett har vi fire skalaer som kan måle ulike forventninger til en troppsjef. Med to av skalaene kan man måle prototypiske trekk ved troppsjefen da de er positivt ladet. De prototypiske trekkene er antatt å være de troppsjefen må oppfylle for å bli oppfattet som en god troppsjef. Som skalaene viser dreier dette seg om å virke i stand til å løse oppgaven med å være selvsikker, og troverdig, samtidig som man er imøtekommende og vennlig. I tillegg stilles det en rekke forventninger til det relasjonelle forholdet mellom troppsjefen og sersjanten, da med forventninger til at man bryr seg og er omgjengelig, samtidig som man ser andres behov og tilrettelegger for dette. Dette samsvarer med tidligere funn av Epitropaki og Martin på prototypiske trekk ved lederen er forbundet med evnen til å ta avgjørelser og fordele

ressurser, være utadvendt og selvsikker, og samtidig være omgjengelig og hjelpsom mot sine medarbeidere (Epitropaki & Martin, 2004, s. 303).

Med de to andre skalaene kan man måle de antiprototypiske forventningene til en troppsjef. Dette er de forventningene som er knyttet til en dårlig troppsjef og vil virke negativt på forholdet mellom sersjanten og troppsjefen. Her ser man spesielt at påstander om å være selvsentrert og sette seg selv først er gjennomgående. I tillegg er påstander som å være tvetydig eller ta for lett på oppgaven er forbundet med dårlig lederskap. Dette samsvarer også med deler av Epitropaki og Martin sine funn i den antiprototypiske forventninger til lederen. Spesielt ser man at det å presse frem sin mening, være dominerende og trådstyre det som gjøres, stresse medarbeiderne og være selvopptatt går igjen i likhet med deres funn (Epitropaki & Martin, 2004, s. 303).

Gjennom tolkningen har vi sett at skalaene som brukes i undersøkelsen er satt sammen av en rekke forskjellige personlighetstrekk, og at enkelte skalaer ikke lar seg sammenligne med skalaer innenfor femfaktoremodellen. Dette er typisk innenfor forskning på ILT, hvor de fleste skalaer som utvikles er komplekse sammensetninger av ulike forventninger (Junker & Dick, 2014). Grunnen til dette er antatt å være fordi den atferden sersjantene observerer er en kompleks sammensetning mellom personlighet og andre påvirkninger fra den enkelte situasjonen (Martinsen, 2014). Dette gjør at skalaene ikke er rene mål på et enkelt trekk, men en mer kompleks sammensetning.

Som vi har sett kan undersøkelsen forankres i både teori på personlighetstrekk og innenfor ILT forskningen, noe som viser at metoden kan gi gode resultater på sersjanters forventninger til en troppsjef. Videre i kapittelet vil vi diskutere generelle betraktninger til undersøkelsen som en helhet, implikasjoner og begrensninger ved denne.

5.2 Fra et enkelt konstrukt til en felles oppfattelse

Som tolkingen av faktoranalysen viser kan vi undersøke felles oppfattelser og forventninger til en leder i en spesifikk kontekst. Metoden som er brukt i undersøkelsen er bygget på et stabilt grunnlag fra Kelly sin konstruktteori, ILT forskning og femfaktormodellen. Dette har gitt oss noen generelle betraktninger på undersøkelsen slik den har blitt gjennomført, teoretiske implikasjoner og ikke minst begrensninger med undersøkelsen.

5.2.1 Undersøkelsen

For å lage en test som kan gi oss innsikt i hvordan sersjanter kategoriserer sine troppsjefer må man klare å avdekke hvilke forventninger en sersjant i Hæren har til en troppsjef (Epitropaki & Martin, 2004, s. 294). Metoden som er valgt i denne undersøkelsen er noe utradisjonell innenfor forskning på ILT, selv om den har vist seg effektiv i enkelte studier (Müller & Schyns, 2005). Tradisjonelt har undersøkelser av ILT vært basert på en leksikalsk vurdering av forventninger til en leder. Dette har ofte vært gjort igjennom å be medarbeidere noterer ned ord de forbinder med en leder, for deretter å sammenligne disse og lage spørreskjemaundersøkelser basert på disse utsagnene (Ling et al, 2000). Dette sammen med ekspertvurdering har tidligere vært grunnlaget for undersøkelsene som er brukt på ILTer (Junker & Dick, 2014, s. 1158).

Denne undersøkelsen har derimot vist at det er egnet å bruke Kelly sin REPGRID intervju for å avdekke disse forventningene. Intervjuet gir forskeren mulighet til å avdekke ulike konstrukter sersjanter har av en troppsjef, med liten grad av påvirkning fra forskerens tolking eller innspill. REPGRID intervjuet gir et godt bilde på hvilke konstrukter som benyttes for å beskrive og vurdere en troppsjef (Müller & Schyns, 2005, s. 81). Til forskjell fra en metode som baserer seg på enkeltord, baserer denne metoden seg på å avdekke dikotomier, noe som nyanserer forventningene til lederen.

I tillegg har REPGRID metoden gitt respondentene mulighet til å reflektere på en svært unik måte, noe som gjør det mulig å få frem meninger som respondentene ikke selv er helt bevisst over (Fransella, et al, 2004, s. 3). Sammenligningsmetoden gjør at man avdekker beskrivelser og oppfattelser av troppsjefer som ikke nødvendigvis er det første man kommer på, og derav avdekker nye perspektiver som er nødvendig for å vurdere de enkeltes ILTer (Fransella et al, 2004, s. 5). REPGRID metoden gir nøyaktig informasjon om hvilket grunnlag sersjantene vurderer troppsjefene sine på, og er derfor egnet som utgangspunkt for å utvikle en undersøkelse.

Selv om det har vist seg i undersøkelsen at det er mulig å finne likheter mellom konstruktene til ulike personer som har lignende erfaringer, vil fremdeles mange hevde at dette er for individuelt til å generalisere. Flere vil argumentere for at konstruktene man får fra den enkelte må ses på som en helhetlig oppbygging av den enkeltes oppfatning av fenomenet, og ikke kun som enestående konstrukter som beskriver dette. Derfor er det ikke egnet å generalisere disse oppfattelsene. Dette styrkes av en rekke funn som viser at konstrukter og kategorisering er et

individuelt fenomen (Müller & Schyns, 2005, s. 88). Dette kan bety at det ikke er egnet å bruke individuelle konstrukter som utgangspunkt for en større undersøkelse.

Gjennom denne undersøkelsen har vi sett at når vi får tidligere sersjanter fra Hæren til å diskutere sine oppfattelser av en troppsjef i Hæren er det mange likheter. Med en analyse reduserte vi 188 enkeltkonstrukt av en troppsjef til 40 felleskonstrukter, noe som kan tolkes i tråd med Kelly sin antagelse at det er mulig å finne likheter mellom forskjellige menneskers oppfattelse av det samme fenomenet (Kelly, 1991, s. 65). Derfor har det her vist seg mulig å komme frem til et sett med konstrukter som kan brukes som et grunnlag for videre undersøkelse. Dette styrkes også med en lang tradisjon innenfor ILT forskning at det eksisterer noen grunnleggende like oppfattelser av hva som er god ledelse, og hva som er dårlig ledelse, og at disse likhetene kan identifiseres og måles i en gitt kontekst (Junker & Dick, 2014, ss. 1159-1160). Når vi avdekker likheter mellom forventningene, kan vi også anta at disse er egnet for en videre undersøkelse.

Videre kan vi ved å sammenligne påstandene i undersøkelsen ut ifra personlighetstrekk også kunne enklere validere testen, da personlighetstrekk er svært utbredt forsket på. Dette gjør det enklere å kunne anvende resultatene i etterkant og relatere testen opp imot andre tester som brukes. Et spørsmål som da oppstår er om man i stedet for å bruke denne testen ikke bare kan bruke en allerede validert test som måler det man ønsker (Iversen, 2003, s. 29). Om man har en validert test på det man ønsker å undersøke, er det både mer gyldig og økonomisk å bruke disse testene fremfor å utvikle en egen.

Om man skulle velge å bruke en allerede validert og utarbeidet test, vil man miste deler av det grunnlaget som denne undersøkelsen er tiltenkt å ha. Ved å bruke tester som er allerede utarbeidet vil man påtvinge forskerens oppfattelser, fremfor å faktisk avdekke hva som er de generelle oppfattelsene i den konteksten man undersøker (Müller & Schyns, 2005, s. 84). Flere studier på ILTer viser at man får forskjellige resultater om man bruker tidligere utarbeidede tester, fremfor tester som er utviklet i den konteksten man undersøker (Junker & Dick, 2014). Derfor anbefales det å utvikle testen som baserer seg på oppfattelser som er gitt av medarbeidere som er representative for de man skal undersøke (Ling et al, 2000).

Den praktiske verdien til denne studien er derfor at den viser en metode som kan nyttes til å avdekke sersjanters forventninger til en troppsjef. Dette er tiltenkt å virke som et første steg for å inkludere medarbeidernes forventninger og oppfattelse i selektering og utdanning. På bakgrunn av teorien og resultatene fra denne undersøkelsen, vurderes det til at om man skal

undersøke sersjanters forventninger, burde undersøkelsen være utviklet på bakgrunn av sersjanters konstrukter av troppsjefer.

5.2.2 Begrensninger ved studien

I utviklingen av psykologiske tester vil det største spørsmålet være knyttet til testens validitet. Den største begrensningen til studien er at den ikke kan dokumentere en nøyaktig begrepsvaliditet ettersom den kun er tolket igjennom personlighetstester, men ikke testet opp imot militære personlighetstester (Iversen, 2003, s. 28). Vi kan derfor ikke si at det er begrepsvaliditet i de undersøkelsene utover at det er likhet mellom spørsmålene som benyttes i testen her og AB5C skalaen til Hofstee med kollegaer.

Videre er ikke utvalget i metoden representativt for å sersjanter i Hæren, da både de som ble intervjuet og majoriteten på de som svarte på spørreskjemaundersøkelsen er tidligere tjenestegjørende sersjanter på lag og/eller troppsnivå. Dette gjør at selve resultatet av undersøkelsen kun kan ses på som gyldig for utvalget i undersøkelsen.

Resultatet fra denne undersøkelsen er derfor ikke det som er det mest interessante med undersøkelsen, men metoden som er brukt for å komme frem til resultatene. Undersøkelsen er ment for å utforske en undersøkelsesmetode for å kunne avdekke sersjanters forventninger til sine troppsjefer, men ytterligere testing og utvikling på et relevant utvalg i Forsvaret må gjennomføres før man kan benytte resultatene i seleksjon eller utdanning i organisasjonen.

6 Konklusjon

I denne oppgaven har vi utforsket en metode for å undersøke sersjanters forventninger til en troppsjef. For å lage et nøyaktig måleinstrument av disse antagelsene, har det vist seg egnet å anvende Kelly sin REPGRID metode. Denne metoden gjorde at vi kunne avdekke 188 enkelt konstrukter, som igjennom en analyse kunne reduseres til 40 samlede konstrukter som beskrev deres forventninger til en troppsjef. Gjennom faktoranalyse av resultatene har skalaene vi satt igjen med høy intern konsistens, og de lot seg tolke igjennom å sammenligne med tidligere validerte skalaer på personlighet. Derfor tolkes det til at REPGRID metoden er egnet for å avdekke felles forventninger til en troppsjef, og brukes som grunnlag for undersøkelser.

Videre har tolkingen av faktoranalysen vist et delvis teoretisk samsvar med tidligere forskning på både personlighetstrekk som forklarer effektiv ledelse, og innholdet i implisitt

lederskapsteori. I denne undersøkelsen har vi sett at respondentene forventer en god troppsjef til å ha prototypiske trekk som evne å ta beslutninger, være tydelig og utadvendt, som kan beskrives med faktor I. Samtidig må de ha kontroll og være strukturerte som kan beskrives med faktor III. Dette er i tråd med det som er tradisjonelt ansett som avgjørende for å være en god leder (Felfe, 2005). I tillegg ser vi at respondentene gjennomgående har forventninger til troppsjefens medmenneskelighet, med evnen til å være sosial og tilpasse seg andre, noe som er ansett som et viktig prototypisk trekk (Epitropaki & Martin, 2004). Det har derimot vist seg å være forskjell mellom oppbyggingen av skalaer som brukes i femfaktormodellen og de skalaene som brukes i denne undersøkelsen her. Våre skalaer har vist seg å være mer komplekse og sammensatte enn de mer rene faktorene i femfaktormodellen, noe som tolkes til at ledelse er en kompleks sammensetning av ulike forventinger og antagelser.

Det gjenstår fremdeles mye arbeid med å få validert metoden og for å utvikle en eventuell skala som kan anvendes, men resultatet av denne undersøkelsen viser at det vil være mulig å få tolkbare resultater som kan brukes til å skape større forståelse for det kognitive perspektivet på ledelse i Forsvaret.

7 Litteraturliste

- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing* (7. utg.). NJ: Prentice- Hall, Inc
- Braeken, J., & van Assen, M. A. (2016). An Empirical Kaiser Criterion. *Psychological Methods*(22(3)). Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/299539108_An_Empirical_Kaiser_Criterion
- Christophersen, K. A. (2012). *IBM SPSS/AMOS: Databehandling og statistisk analysen* (5. . utg.). Oslo: Akademika forlag.
- Djupedal, S. R. (2011). Teori møter praksis. *Bacheloroppgave, Krigsskolen*. Oslo: Krigsskolen. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/160771>
- Eden, D., & Leviatan, U. (2005). From Implicit Personality Theory to Implicit Leadership Theory. I B. Schyns, & J. R. Meindl, *Implicit Leadership Theories- Essays and Explorations* (1. utg., ss. 3-14). CT: Information Age Publishing.
- Einarsen, S. (1998). Organisasjonpsykologi. I G. Høstmark, & K. Raadheim, *En innføring i psykologi for universitet og høyskoler* (2.. utg.). Oslo: Cappelens Akademiske Forlag.
- Engvik, H. (1993). *Personbeskrivelser*. Oslo: Universitetet i Oslo .
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit Leadership Theories in Applied Settings: Factor Structure, Generalizability, and Stability Over Time. *Journal of Applied Psychology*, ss. 293-310. doi:10.1037/0021-9010.89.2.293
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Logitudinal Study of the Role of Implicit Leadership Theories on Leader- Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*(Vol.90 No.4), ss. 659-676. doi:10.1037/0021-9010.90.4.659
- Felfe, J. (2005). Personality and Romance of Leadership. I B. Schyns, & J. R. Meindl, *Implicit Leadership Theories- Essays and Explorations* (ss. 199-225). CT: Information Age Publishing.
- Fransella, F., Bell, R., & Bannister, D. (2004). *A Manual for Repertory Grid Technique* (2.. utg.). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Goldberg, L. (1992). The Development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*(4), ss. 26-42. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26>
- Hagen, R., Nysæter, T. E., & Kenniar, L. E. (2009). *Innføring i personlighetspsykologi* (2. utg.). Trondheim: Tapir Akademiske forlag.

- Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Implicit Theories of Leadership at Different Hierarchical Levels. I B. Schyns, & J. R. Meindl, *Implicit Leadership Theories- Essays and Explorations* (1. utg., ss. 135-158). CT: Information Age Publishing.
- Hofstee, W., de Raad, B., & Goldberg, L. (1992). Integration of the Big-Five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of Personality and Social Psychology*(63), ss. 146-163. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.63.1.146>
- House, R., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*(50 (4)), ss. 489-505. Hentet 02 01, 2018 fra <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=32&sid=7100b01d-76b7-469c-889b-366a493bb792%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=14394792&db=pbh>
- Høstmark, G. N. (1998). Personlighet og personlighetsteorier. I G. Høstmark, & K. Raaheim, *En innføringsbok i psykologi for universiteter og høyskoler* (2.. utg.). Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Iversen, O. I. (2003). *Testhåndboka* . Oslo: Tiden Norsk Forlag AS.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2.. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johnsen, B. H., & Pallesen, S. (2006). Individuelle forskjeller. I J. Eid, & B. H. Johnsen, *Operativ Psykologi* (2. utg., ss. 119-135). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jones, E. E. (1998). Major Developments in Five Decades of Social Psychology. I D. T. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey, *The Handbook of Social Psychology* (4.. utg.). New York: Oxford University Press Inc.
- Junker, N. M., & Dick, R. v. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership. *The Leadership Quarterly*, ss. 1154-1173.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelly, G. A. (1991). *The Psychology of Personal Constructs: A theory of personality*. PA: Routledge.
- Langdrige, D. (2004). *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology* (1. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Lord, R. G., & Emrich, C. G. (2001). Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research. *Leadership Quarterly*(11(4)), ss. 551-579. Hentet 11 12, 2017 fra <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=25&sid=7100b01d-76b7-469c-889b->

366a493bb792%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=R
N095133952&db=edsbl

- Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*(Vol.72, No.3), ss. 402-410. doi:http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402
- Lord, R., Zaccaro, S., Day, D., Avolio, B., & Eagly, A. (2017). Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research. *Journal of Applied Psychology* (Vol.102. No.3), ss. 434-451. doi:http://dx.doi.org/10.1037/apl0000089
- Martinsen, Ø. L. (2014). Hva kan forskning fortelle oss om ledereffektivitet? I Ø. L. Martinsen, *Perspektiv på ledelse* (3.. utg.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Mount, M., & Thompson, D. (1987). Cognitive Categorization and Quality of Performance Rating. *Journal of Applied Psychology*, ss. 240-246. doi:http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.72.2.240
- Müller, A., & Schyns, B. (2005). The Perception of Leadership- Leadership as Perception. I B. Schyns, & J. Meindl, *Implicit Leadership Theories- Essays and Explorations* (ss. 81-101). CT: Information Age Publishing.
- Nilsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S. B., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2004, 4). Destruktiv ledelse. *MAGMA*. Hentet 04 05, 2018 fra <https://www.magma.no/destruktiv-ledelse>
- Northouse, P. G. (2015). *Introduction to Leadership* (3.. utg.). CA: SAGE publication Inc.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual* (4.. utg.). Berkshire: Open University Press.
- Roberson III, R. B., Elliott, T. R., Chang, J. E., & Hill, J. N. (2014). Exploratory Factor Analysis in Rehabilitation Psychology: A Content Analysis. *Rehabilitation Psychology*(Vol. 59, No. 4), ss. 429-438. doi:http://dx.doi.org/10.1037/a0037899
- Rognsaa, A. (2015). *Bacheloroppgaven*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schyns, B., & Meindl, J. R. (2005). An Overview of Impicit Leadership Theories and Their Application in Organization Practices. I B. Schyns, & J. R. Meindl, *Implicit Leadership Theories- Essays and Explorations* (1. utg., ss. 15-36). CT: Information Age Publishing.
- Svartdal, F. (2015). *Psykologiens forskningsmetoder* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Teigen, K. (1998). Sosialpsykologi. I G. Høstmark, & K. Raaheim, *En innføringsbok i psykologi for universiteter og høgskoler* (2.. utg.). Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. utg.). Essex: Pearson Education Limited.

8 Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide

Vedlegg B: Spørreskjemaundersøkelse

Vedlegg C: Kodeliste

Vedlegg A: Intervjuguide ifm bacheloroppgave ved KS

Jeg gjennomfører denne undersøkelsen som en del av en bacheloroppgave ved Krigsskolen. Ifølge *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse* er ledelse i Forsvaret basert på de forventninger og krav som stilles av menneskene i organisasjonen. Ettersom ledelse på troppsnivå er et tett samarbeid mellom troppssjefer og sersjantene er det interessant å vite hva sersjantene forbinder med en troppssjef.

Undersøkelsen har til hensikt å utforske individuelle oppfatninger og forventninger på en så nyanserende måte som mulig. Undersøkelsen vil først gjennomføre en sammenligningsmetode hvor man sammenligner ulike eksempler på troppssjefer for å finne likheter og forskjeller mellom disse. Deretter vil man igjennom åpen samtale slik utdype enkelte funn eller diskutere et tema mer inngående. Hver deloppgave vil bli forklart før gjennomføring og intervjuet vil ikke vare mer enn 90 minutter, inkludert en ti minutters pause underveis

All deltagelse er frivillig og du kan trekke deg når som helst. Undersøkelsen er totalt anonymisert, noe som betyr at informasjon ikke vil kunne bli tilbakeført til deg, men intervjuet vil bli dokumentert igjennom båndopptaging. Dette er kun for egen analyse, og vil ikke bli levert inn som en del av oppgaven. Denne undersøkelsen henter ikke inn noen personopplysninger og er derfor fritatt meldeplikten jf. «Lov om behandling av personopplysninger §2 definisjon og §31. Meldeplikt». Informasjonen som dokumenteres med båndopptaging eller notater fra intervjuet vil bli destruert ved oppgavens sensur, og ikke senere enn juni 2018.

Respondenten har lest og forstått informasjonen over, og har herved gitt sitt samtykke til å delta i undersøkelsen, og godkjenner at resultater og sitat fra dette intervjuet kan nyttes anonymt til bruk i denne bacheloroppgaven.

Dato:

Sted:

Underskrift:

Deloppgave 1:

Undersøkelsen har til hensikt å avdekke hva du forbinder med en troppssjef, derfor er ingen antagelser, meninger eller forventninger feil. I denne oppgaven vil du bedt om å notere initiale til fire eksempler på troppssjefer. Dette er troppssjefer som du kan på en hvilken som helst måte relatere deg til. Eksempelene er kun ment for å strukturere intervjuet og skape refleksjon, og har ikke noen betydning i seg selv. Eksempelene er individuelle og vil under intervjuet bli omtalt ved initialer og trenger ingen utdyping om den enkelte. Disse eksemplene vil ikke bli brukt i oppgaven.

Gjennomføring:

Respondenten skriver ned sine fire eksempler på en troppssjef. På de to siste kortene skrives «den ideelle troppssjef» og «deg selv som troppssjef».

Før vi starter legges kortene på bordet:

Spørsmål 0: *Er det noen av disse eksemplene du ikke forstår, eller har du noen andre spørsmål til gjennomføringen?*

Deretter trekkes det ut tre tilfeldige kort, og stille spørsmålet:

Spørsmål 1: *På hvilken som helst måte er to av disse eksemplene like?*

Spørsmål 2: *Hva er det motsatte av dette?*

Spørsmål 3: (På bakgrunn av svaret) *Hvilken av disse foretrekker du?*

Deloppgave 2:

Hensikten med den deloppgaven er å ha en samtale om antagelsene som ble avdekket i deloppgave 1 slik at man får utdypet og diskutere de svarene som man har kommet med for å kunne finne mer detaljer.

Gjennomføring:

Denne deloppgaven kommer til å bli gjennomført som en åpen samtale om de forskjellene vi har funnet så langt. Underveis blir det stilt noen oppfølgingsspørsmål, men alle svar er fremdeles helt individuelle og derfor er ingenting feil eller dårlige svar.

Temaer for intervjuet:

1. Konstruksjonene som er avdekket under deloppgave 1.

Spørsmål 4: *utdypende spørsmål om konstruksjonene som er avdekt.*

2. Alt tatt i betraktning

Spørsmål 5: *Hva er de tre viktigste karakteristikene en troppssjef kan ha?*

Spørsmål 6: *Hva er de tre mest verste karakteristikene en troppssjef kan ha?*

3. Tilbakelesing, hvordan jeg oppfatter og kan oppsummere respondentens svar, oppklaring i uklarheter.
4. Sitter respondenten inne med noe, noe som ikke har kommet frem under intervjuet.

Spørsmål 7: *Er det noe du føler vi ikke har snakket om, eller noe vi burde snakket mer om?*

Vedlegg B: Spørreskjemaundersøkelse (rekonstruksjon)

Introduksjon

Denne undersøkelsen har til hensikt å undersøke hvilke oppfatninger og forventninger sersjanter på lags- og troppsnivå i Hæren har til en troppsjef. Undersøkelsen vil bli brukt som en del av en bachelor ved Krigsskolen. Undersøkelsen stiller 50 påstander om gode og dårlige troppsjefer, og ønsker å vite hvordan du opplever dem. Påstandene er både positivt og negativt ladet, så les derfor nøye igjennom spørsmålene før du svarer. Velg deretter den ruten som passer best for deg. Det tar 5-10 minutter å svare på undersøkelsen, og svarene er anonymisert.

Tusen takk for din respons

Introduksjonsspørsmål:

Din alder: 1: under 20 år
 2: 20-25 år
 3: 26-30 år
 4: over 30 år

Ditt kjønn: 1: Mann
 2: Kvinne

Hvilken påstand passer best for deg?

- 1: Jeg er sersjant på lag eller troppsnivå
- 2: Jeg har vært sersjant på lag og/eller troppsnivå
- 3: Jeg har aldri vært sersjant på lag eller troppsnivå

Hvor mange år har du arbeidet som sersjant på lag og/eller troppsnivå?

- 1: Ingen
- 2: Under 1 år
- 3: 1-3 år
- 4: 4-6 år
- 5: 7-10 år
- 6: Over 10 år

Ranger påstandene om troppsjefene på en skala fra 1 (aldri) til 7 (alltid)

Spørsmål	Aldri		Av og til			Alltid	
En god troppsjef slår av en prat	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef er interessert i hva jeg gjør på fritiden	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef byr på seg selv	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef byr på seg selv	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef inkluderer alle	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef spør om min mening	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef snakker kun om jobb	1	2	3	4	5	6	7

En dårlig troppsjef viser hvem han/hun liker best	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef vet hva han/hun snakker om	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef er tydelig på hva som skal gjøres	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef vet når man må tenke nytt	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef delegerer ansvar	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef slurver med ting som skal gjøres	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef gir tvetydige meldinger	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef holder fast ved løsninger som ikke fungerer	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef trådstyrer alt vi gjør	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef deltar på aktiviteten vi har	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef følger opp og gir tilbakemeldinger	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef har "åpen kontordør"	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef er et eksempel til etterfølgelse	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef ser den enkelte	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef sitter mest på kontoret	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef er vanskelig å prate med	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef uinteressert	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef er selvsikker i det som gjøres	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef opptrer på en behersket måte	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef er ydmyk overfor andre	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef innrømmer feil	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef ser ting fra en positiv side	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef er troverdig	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef kommer med unnskyldninger	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef eksploderer i sinne	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef er negativt innstilt	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef overreagerer	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef bryr seg om meg	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef setter andre foran seg selv	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef jobber for fellesskapet	1	2	3	4	5	6	7

En god troppsjef fordeler ressurser riktig	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef hjelper oss til å samarbeide	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef setter seg selv først	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef bruker tid og ressurser på egen vinning	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef snakker bare om seg selv	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef sier at det er lov å gjøre feil	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef gir oss muligheten til å prøve oss frem	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef ber om tilbakemeldinger	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef hører på oss	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef ber om evaluering etter en aktivitet	1	2	3	4	5	6	7
En god troppsjef ser hvem som trenger en utfordring	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef stresser oss til å gjennomføre	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef gjør det meste selv	1	2	3	4	5	6	7
En dårlig troppsjef sier at det bare er å gjennomføre	1	2	3	4	5	6	7

Tusen takk for din respons!

Vedlegg C: Kodeliste

Itemkode	Oversikt
V	Variabel
Tall	Itemnummer
Pos	Positivt ladet item
neg	Negativt ladet item
D	Demografisk item
R	Reversert item i SPSS

Itemnummer	Item
V01_D	Din alder
V02_D	Kjønn
V03_D	Hvilken påstand passer deg best (ansettelsesforhold)
V04_D	Hvor mange år har du arbeidet som sersjant på lag og/eller troppsnivå?
V05_pos	En god troppsjef slår av en prat
V06_pos	En god troppsjef er interessert i hva jeg gjør på fritiden
V07_pos	En god troppsjef byr på seg selv
V08_pos	En god troppsjef inkluderer alle
V09_pos	En god troppsjef spør om min mening
R_V10_neg	En dårlig troppsjef snakker kun om jobb
R_V11_neg	En dårlig troppsjef viser hvem han/hun liker best
V12_pos	En god troppsjef vet hva han/hun snakker om
V13_pos	En god troppsjef er tydelig på hva som skal gjøres
V14_pos	En god troppsjef vet når man må tenke nytt
V15_pos	En god troppsjef delegerer ansvar
R_V16_neg	En dårlig troppsjef slurver med ting som skal gjøres
R_V17_neg	En dårlig troppsjef gir tvetydige meldinger
R_V18_neg	En dårlig troppsjef holder fast ved løsninger som ikke fungerer
R_V19_neg	En dårlig troppsjef trådstyrer alt vi gjør
V20_pos	En god troppsjef deltar på aktiviteten vi har
V21_pos	En god troppsjef følger opp og gir tilbakemeldinger
V22_pos	En god troppsjef har "åpen kontordør"
V23_pos	En god troppsjef er et eksempel til etterfølgelse
V24_pos	En god troppsjef ser den enkelte
R_V25_neg	En dårlig troppsjef sitter mest på kontoret
R_V26_neg	En dårlig troppsjef er vanskelig å prate med
R_V27_neg	En dårlig troppsjef uinteressert
V28_pos	En god troppsjef er selvsikker i det som gjøres
V29_pos	En god troppsjef opptrer på en behersket måte
V30_pos	En god troppsjef er ydmyk overfor andre
V31_pos	En god troppsjef innrømmer feil
V32_pos	En god troppsjef ser ting fra en positiv side
V33_pos	En god troppsjef er troverdig
R_V34_neg	En dårlig troppsjef kommer med unnskyldninger
R_V35_neg	En dårlig troppsjef eksploderer i sinne
R_V36_neg	En dårlig troppsjef er negativt innstilt
R_V37_neg	En dårlig troppsjef overreagerer
V38_pos	En god troppsjef bryr seg om meg
V39_pos	En god troppsjef setter andre foran seg selv
V40_pos	En god troppsjef jobber for fellesskapet
V41_pos	En god troppsjef fordeler ressurser riktig
V42_pos	En god troppsjef hjelper oss til å samarbeide
R_V43_neg	En dårlig troppsjef setter seg selv først
R_V44_neg	En dårlig troppsjef bruker tid og ressurser på egen vinning
R_V45_neg	En dårlig troppsjef snakker bare om seg selv
V46_pos	En god troppsjef sier at det er lov å gjøre feil
V47_pos	En god troppsjef gir oss muligheten til å prøve oss frem
V48_pos	En god troppsjef ber om tilbakemeldinger
V49_pos	En god troppsjef hører på oss

V50_pos	En god troppsjef ber om evaluering etter en aktivitet
V51_pos	En god troppsjef ser hvem som trenger en utfordring
R_V52_neg	En dårlig troppsjef stresser oss til å gjennomføre
R_V53_neg	En dårlig troppsjef gjør det meste selv
R_V54_neg	En dårlig troppsjef sier at det bare er å gjennomføre